

Hverdagsledelse: Diakoni, verdier og ledelse i praksis

Avhandling for graden Philosophiae Doctor (PhD)

Harald Askeland

VID vitenskapelige høyskole/Det teologiske Menighetsfakultet - Oslo 2016

© **Harald Askeland, 2016**

Doktoravhandlinger forsvart ved
Det teologiske Menighetsfakultetet/MF Norwegian School of Theology.

Det må ikke kopieres fra denne boka i strid med åndsverkloven eller med avtaler
om kopiering inngått med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Omslag: Inger Sandved Anfinsen.
Grafisk produksjon: John Grieg AS, Bergen.

Produsert i samarbeid med Akademika forlag, Oslo.
Avhandlingen blir kun produsert av Akademika forlag i forbindelse med disputas.
Alle henvendelser vedrørende avhandlingen skal rettes til rettighetshaver
Eller enheten der doktorgrad er forsvart.

Forord

Med dette avsluttes et langvarig prosjekt som gar gått over år og gjennom flere faser. En viktig ambisjon har vært å bidra til å belyse lederes jobb og hverdager, for derigjennom å bidra til beskrivelse, forståelse og teoriutvikling med relevans for "hverdagsledelse". Gjennom mange års forskning, undervisning og møter med ledere hadde det ved studiens oppstart vokst fram en fornemmelse av at eksisterende ledelsesforskning utviklet seg i en retning som svekket relevans og bruksverdi for ledere som står i praksis. I liten grad ble "hverdagspraksis" og den konkrete og operative delen av lederjobben tematisert. Denne fornemmelsen ble ytterligere styrket gjennom min egen periode som rektor ved Diakonhjemmet Høgskole gjennom fire år fra 2006-10. Samtidig bidrog også denne perioden til en fornyet tro på at teorier og modeller er nyttige, for nettopp bedre å tolke hverdagshendelsene. Utviklingsbehovet lå imidlertid nettopp i også å inkorporere "hverdagsledelse" som perspektiv i videre forskning og modellutvikling. I tillegg har mye av teoriutviklingen innen faget vært preget av at "nissen på lasset" har fulgt med fra den amerikanske kontekst, som ofte har vært utgangspunktet for forskning og teoriutvikling. I liten grad har det vært gjort nødvendige bearbejninger av forutsetninger og sentrale dimensjoner som grunnlag for å forstå og utøve ledelse i konkrete situasjoner og lokale norske (og diakonale) kontekster.

I særlig grad har studiens inndeling i faser hatt som konsekvens at det datamateriale som inngår i studien har blitt samlet inn i to ulike perioder, avbrutt av en fireårig periode som rektor ved Diakonhjemmet Høgskole. Mitt eget forskningsprosjekt ble startet som del av et mindre forskningsprogram ved høgskolen, Ledere og ledelse i praksis (LIP), som startet høsten 2004. I utgangspunktet bestod prosjektet av meg selv, samt stipendiat Beate Jelstad som undersøkte motivasjon blant medarbejdere i private ideelle og kommersielle helseinstitusjoner. Programmet ble utvidet ved at studenter ved mastergradsprogrammet i verdibasert ledelse ble invitert

til å skrive sin masteroppgave i tilknytning til programmet. Denne første fasen innebar for egen del datainnsamling gjennom observasjon og intervjuer med ledere ved Diakonhjemmet Sykehus. I særlig grad hadde jeg stort utbytte av å samarbeide med de to første studentene som deltok, Carina Blomander (da Olofsson) og Arild Aasen om utvikling av verktøy for datainnsamling og analyse.

Da jeg høsten 2006 tiltrådte stillingen som rektor ved høgsolen, ble prosjektet lagt på is for en periode. Imidlertid ble dataregistrering og koding gjennomført og dermed tilrettelagt for senere analyse. Da jeg avsluttet min rektorperiode sommeren 2010 var tiden inne til å gjenoppta prosjektet, og materialet ble utvidet med observasjoner og intervjuer med ledere ved Røysumtunet.

At et forskningsprosjekt varer over så vidt lang tid er ikke uproblematisk, ikke minst siden forutsetninger for et prosjekt og lederes organisatoriske praksis kan endre seg. Dette kan gjelde pågående reformer og øvrig politikkutforming i feltet. Det har derfor vært nødvendig i denne studien å tydeligere løfte fram kjernen i datamaterialet, nemlig observasjonen av lederhverdager samt intervjuene med ledere om deres jobb og intensjoner. Samtidig har jeg profitert på særlig to forhold: For det første har min egen ledererfaring som rektor gitt avgjørende impulser til analysen. For det andre har det i denne perioden blitt gjennomført flere prosjekter som jeg er blitt kjent med og kan trekke veksler på. Ikke minst gjelder dette den fornyede interesse omkring ledelse som praksis som har skjedd i Skandinavia, og ikke minst de 10 masteroppgaver som er gjennomført innen rammen av LIP-programmet med observasjonsstudier og også øvrige intervjubaserte. De nevnte masteroppgavene har dekket mange ulike sektorer og har gitt impulser til nye analysestrategier, analytiske kategorier og til å se lederhverdager på tvers av ulike sektorer, organisasjoner og nivåer.

Denne type prosjekter blir aldri realisert uten at enkeltledere er villige til å delta i forskningsprosjektet. Jeg er derfor svært takknemlig for at direktørene åpnet for, og deltok i, prosjektet og at flere ledere ved Diakonhjemmet Sykehus og ved Røysumtunet også var villige til å delta. De har stilt sin tid og sine "lederhverdager" til disposisjon for observasjon og påfølgende analyse. Samtidig har de delt av erfaringer

og i intervjuene bidratt til materiale som muliggjør en dypere analyse av hverdagene samt deres egen oppfatning av egen lederjobb og ledelsespraksis.

Jeg vil også få takke min veileder Harald Hegstad for gode samtaler og et kritisk blikk på den faglige og teoretiske innramming studien har fått. Ikke minst har samtalene bidratt til en tydeligere avklaring av relasjonen mellom ledelsesfag og diakonivitenskap/praktisk teologi. I prosessen har jeg også kunnet trekke veksler på kolleger ved seksjon for verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole; både i daglige samtaler og ikke minst gjennom ulike framleggseminarer der tidlige utkast har blitt lest og kommentert. Kombinasjonen av velvilje og kritisk perspektiv som er blitt vist har forhåpentligvis bidratt til en bedre tekst, samt en tydeliggjøring av hva som studeres og hva studiens faglige bidrag er.

Av de jeg er takk skyldig, finnes også venner og familie i det private rom. Jeg har vært så heldig å ha mange i min nære omgangskrets som selv har vært eller er ledere. De har over år bidratt til en fordypet innsikt i hva lederjobben innebærer, samt at de har vist interesse for og tålmodighet med min stadige forskningsinteresse for ledeses hverdagsliv. En særlig takk til Maria som jeg diskuterer ledelse med nesten hver dag, og som nå avslutningsvis har hatt tålmodighet med at "kappen" fyller stadig mer av mine dager og våre samtaler ...

En stor takk til dere alle!

Oslo, februar 2016

Harald Askeland

Sammendrag

Det overordnede temaet for denne avhandlingen er ledelse i kontekst. Hensikten er å bidra til forståelse av ledelse av det vi i en skandinavisk sammenheng kjenner som diakonale institusjoner. Nærmere bestemt søker jeg å belyse hva som særpreger ledelse i diakonale institusjoner ved å analysere hvordan ledelse forstås og utøves i praksis, relatert til den kontekst der ledelse utfoldes. For å studere dette empirisk har jeg observert seks ledere i en eller to dager, intervjuet dem og sammenholdt dette med analyser av policydokumenter på institusjons- og sektornivå. Avhandlingen representerer en tverrfaglig studie, der kjernen i avhandlingen er en empirisk basert studie av ledelsespraksis i diakonale institusjoner. Primært må den likevel forstås som et bidrag til en empirisk diakonivitenskap, der den ledelsesfaglige utforskning av lederes praksis bidrar til å utvikle diakonivitenskapens empiriske grunnlag. Min begrunnelse for en slik posisjonering er, for det første, knyttet til en manglende empirisk utforskning av ledelse i relasjon til diakoni som kontekst for ledelse. Samtidig vil, for det andre, en slik kontekstuell undersøkelse som blant annet inkluderer intensjonalitet, kunne bidra til utfylling av kunnskapsgrunnet innen forskning på ledelse som praksis.

En viktig innsikt fra studien har vært at ledelse av trosbaserte velferdsorganisasjoner både oppviser felles trekk og særtrekk, når de sammenlignes med studier av ledelse i andre relevante typer organisasjoner. Ledelsespraksis framstår som fragmenter med kortvarige aktiviteter og stadig skifte i fokus. Imidlertid framtrer forskjeller mellom somatisk og klinisk arbeid og i helse- og omsorgstjenester med et mer langvarig perspektiv. Materialet kan dermed tolkes i retning av at virksomhetens kjerneoppgaver bidrar til forståelse, forming og praksis av lederrollen, samtidig som lederne angir relativt likeartede og konsistente hovedansvarsområder. Som for øvrige studier synes førstelinjeledere å ha flere aktiviteter og høyere tempo grunnet nærhet til tjenesteutøvelsen og de har også et større omfang av administrativt arbeid. Tiden anvendes for det meste med egne medarbeidere, og i mindre grad med

egne ledere og lederkolleger eller i relasjon til eksterne aktører. Slik formes ledelsespraksis av den nære kontekst der den utøves, både med hensyn til faglig kjernevirksomhet og til ledelsesnivå.

Ledere bidrar også på ulike måter, avhengig av nivå, til å fremme grunnleggende verdier og arbeid med verdier i organisasjonen. Trosbaserte velferdsorganisasjoner opererer i skjæringsflaten mellom offentlig sektor og sivilsamfunnet, og feltet kan sies å være sterkt institusjonalisert gjennom politikktutforming, faglige standardkrav og premisser for kontraktsforholdet til myndighetene. Styrene og toppledere har bidratt til at sektorverdier integreres og fortolkes i virksomheten, med en vekt på kunne artikulere og konkretisere dem i relasjon til egen diakonal forankring og identitet. Mellomledere og førstelinjeledere bidrar til videreformidling og praktisering av disse verdiene, men vil også i sterkere grad bidra til artikulering av allmenne og profesjonsforankrede verdier med praktisk betydning for det daglige arbeidet med pasienter og brukere/beboere. For å fortolke denne prosessen anvendes begrepene katektiske mål (som angir mulighet for affektiv berøring) og hybrid organisasjon og hybrid identitet (som angir mulig integrasjon av rasjonaliteter, premisser og virkemidler på tvers av samfunnssektorer). Slik bidrar ledere til å forme den kontekst som virksomheten skjer innen.

Gjennom analysen utvikles en integrerende modell av lederjobben basert på ledelse som praksis, der sammenhengen mellom praktisk utfoldelse av ledelse forstås i lys av en felt-relevant kategorisering som også integrerer hvordan ledere bidrar til å tolke og forme forståelsen av virksomhetens formål. Studien bidrar derfor også til videreutvikling og samning av ulike teorier, ved at analysen peker både mot ansvar for helhet og også samtidig funksjonelle områder. De taksonomier som er presentert og drøftet tidligere i notatet bidrar etter mitt syn bare delvis som en slik analytisk ramme. Selv om det ikke er like tydelig i alle artiklene, vil jeg argumentere for at også for de ulike funksjonelle lederroller kan en analysere lederrollens performative karakter utdypes ved å anvende et informasjonsnivå, et relasjonsnivå og et handlingsnivå. Dette ville ikke minst åpne opp for analyser som muliggjør

undersøkelse av om de ulike funksjonelle lederroller utøves på samme eller ulike nivåer. Denne muligheten ble i særlig grad utforsket i Artikkel 2, der lederes bidrag til verdiarbeid var tematisert. Modellen viser hvordan ledere på ulike nivåer hadde ulike bidrag til verdiarbeidet, relatert nettopp til et informasjons-, relasjons- og handlingsnivå.

Studien bidrar, gjennom analysen, også til et innspill til empirisk diakonivitenskap. Dels skjer dette ved funn knyttet til organisasjonenes diakonale særpreg, som blir særlig tydelig i relasjon til verdier og diakonal profilering av det trosbaserte fundament som begrunner virksomheten. Dette reiser spørsmål både i forhold til hvordan relasjonen til kirken skal forstås og hvilke faglige ressurser ledere kan trekke på i dette arbeidet. Materialet peker mot at institusjonene har en "*selvpålagt identitet og formål som er utledet av religiøse tradisjoner*", og bør kunne falle innen rammen av den definisjon som anvendes av trosbaserte velferdsorganisasjoner.

Et kjennetegn ved diakonal ledelse, som også kan tenkes å bidra til øvrige felt av trosbasert eller sivilsamfunnsbasert ledelse, har vært at den i studien er tolket som eksempel på integrert ledelse av hybriditet. Ledere av diakonale organisasjoner er situert i en kontekst som defineres av å være preget av ulike rasjonaliteter, og mitt materiale tyder på at de har integrert disse ulike rasjonalitetene i en helhetlig forståelse av virksomhetens formål og egen lederrolle. En konsekvens av dette er at det diakonale perspektiv forskyves fra individuelt til institusjonelt nivå med hensyn til krav til medarbeidere. Gjennom sin profesjonelle praksis, som skjer under aksept av organisasjonens tros- og verdigrunnlag, bidrar medarbeidere til å realisere institusjonens diakonale oppgave. Topplederne i organisasjonene som er studert, tolker i større grad sitt eget bidrag i lys av en kirkelig fundert tjenesteforståelse. Dette skillet, som er antydning av eksistens mellom topplederne og øvrige ledernivåer med hensyn til en eksplisitt artikulering av trosinnramming, vil i særlig grad kunne ha implikasjoner for ansettelsespraksis i diakonale institusjoner. I en tidligere studie av en institusjon under Kirkens Bymisjon (Lorentzen 1994), ble institusjonsleders forpliktelse på og kapasitet til å artikulere det trossmessige verdigrunnlag nettopp sett

som en vesentlig faktor i muligheten for vedlikehold av institusjonell identitet og forankring.

Sammenfattende kan avhandlingen sies å bidra til å styrke koblingen mellom beskrivende observasjonsstudier, og en kategorisering av aktivitetsmønstre, med en analyse av lederes bidrag til organisasjonen ved å ivareta sentrale oppgaver og funksjoner. Dermed søker studien å bevege analysen fra å undersøke *hva* ledere gjør til å forsøke å forstå *hvorfor* de gjør som de gjør. Samtidig er modellen åpen for også å integrere spørsmålet om *hvordan* ledelse utøves gjennom de ulike rolleprofiler.

Summary

The overarching theme of this thesis is management in context. The main purpose is to contribute to the understanding of management in what might be labeled diaconal institutions. More precisely I investigate what characterizes management in diaconal institutions by analyzing how management is conceptualized and exercised in practice between, related to the context where it is performed. To study this empirically, I have observed six leaders for one or more days, interviewed them, and analyzed data in conjunction with analysis of policy documents from institutional and public policy level. The thesis represents a multi-disciplinary study, with an empirical study of managerial practice as its core. Primarily it is a contribution to empirical science of diaconia, where a managerial study contributes to the empirical basis of a science of diaconia. The main reasons for this study can, firstly, be found in a lack of empirical studies of diaconal management. Secondly, a contextual understanding of management which includes intention contributes to the wider field of researching managerial behavior and practices.

An important insight of the study has been that the management of faith-based charities present common features and characteristics when compared with studies of management in other types of organizations. Management practice appears fragmented with short-term tasks and constantly shift in focus. There are, however, differences between the somatic and clinical work and in the health and care services with a more long-term perspective. The interpretation of the material thus claim that core tasks of the organization contribute to the understanding, shaping, and the practice of managerial work and roles, while at the same time the managers indicate relatively similar and consistent main areas of responsibility. As reported in other studies, first-line managers seem to have higher level of activities and higher pace due to the proximity to the exercise of services and they have a larger portion of administrative work. Time is for the most part spent with their own staff and to a lesser extent with their own managers and leading colleagues, or in relation to the external

actors. Managerial practice is thus shaped by its context, regarding the professional demand of work but also regarding managerial level.

Managers also contribute in different ways, depending on managerial level, to the promotion of fundamental values and values-work in the organization. Faith-based charities operate between the public sector and civil society, and the organizational field is institutionalized through policies, professional standard requirements and the terms of the contract relationship to the authorities. The boards and top executives have contributed, so that sector values have been integrated and interpreted in the organization. At the same time the chosen values has been articulated and concretized in relation to the diaconal foundations and identity. Middle managers and first-line managers contribute to enhancing and the practicing these values, but contribute stronger in the articulation of public policy and professional values with practical implications for the daily work. In order to interpret this process, the study applies the concept of cathectic goal (indicating the possibility of affective involvement) and that of hybrid organization and hybrid identity (which specifies the possible integration of rationalities, terms and procedures across sectors). Managers thus contribute to the shaping of context, or rather the meaning, within with work and practice takes place.

The analysis of observed practices resulted in the development of an integrative model of the managerial job, connecting a discussion of relevant dimensions by which to categorize practice and conceptions of how managers contribute in interpreting and shaping the understanding of organizational purpose. In this way, the study also contributes to further development and blending of various theories. This model is based on both a holistic responsibility for the functioning and results of the organization and at the same time highlights crucial functional areas. The taxonomies presented and discussed in the study, and which forms the basis of the integrative model, still need further development. Even though it is not evident in all three articles, I would argue that the suggested functional leadership roles should also be further analyzed to better understand the performative character of managing. Each

role might be explored by applying an information level, a relational level and an action level as suggested by Mintzberg and Kemmis. In this way, the practice perspective would be clearer. This would allow an analysis that enables the examination of whether the various functional managerial roles are mainly exerted at the same or different levels. This possibility was explored, in particular, in article 2, where the managers' contribution to values-work was analyzed. The analysis showed how managers at various levels had different contributions to values-work, related precisely to an information-, relational, and action level.

The study also contributes with input to empirical diaconal science. Particularly this relates to the diaconal character organizations, which were evident in relation to diaconal values and promotion of the faith-based foundation, which justified the institutions. This raises questions in terms of how the relationship of the Church. The material points to that the institutions have a "*self-imposed identity and purpose that is derived from religious traditions*", and should fall within the definition applied for faith-based welfare organizations.

A distinguishing feature of diaconal management, which also contribute to the wider field of managing faith-based and civil society organizations, is my interpretations of my finding as an example of integrated management of hybridity. Management of diaconal organizations are located in a context that is characterized by different rationalities, and my material suggests managers have integrated these different rationalities in a holistic understanding of organizational purpose and managing. A further consequence of the study is that the diaconal perspective has shifted from individual to institutional level, with respect to where the basic ministry is realized. Through the professional practice of employees, which is performed under an acceptance of the organization's faith-based value basis, the institution's diaconal mission (or ministry) is executed. The executive managers of the study interprets, largely, their own contribution in light of a faith-based grounded conceptualization of ministry. This distinction, which is related to an explicit articulation of the faith-based framing of organizational practice, could have implications for recruitment practices

of diaconal institutions. Also earlier studies of faith-based welfare organizations claims that the commitment and capacity to articulate the institutional faith base are a significant factor in the possibility of maintaining institutional identity and foundation.

Summarizing, the study contributes in strengthening the link between descriptive observational studies, with categorization of activity patterns, with an analysis of managers ' contributions to the organization through central tasks and functions. Thus, the study seek to move beyond the question of what the managers do addressing the question of why they do as they do. At the same time, the model is also open to integrate the issue of *how* management is exercised through the various role profiles.

Artikler som inngår:

Artikkel 1:

Askeland, Harald 2011: What do Diaconal Hospital Managers really do? Management at Diakonhjemmet Hospital: Context, Intention and Practice. *Diaconia – Journal for the Study of Christian Social Practice*, Vol 2, Issue 2, pp 145-169

Artikkel 2:

Askeland, Harald 2014: "Leaders should be the carriers of institutional values". An account of how leaders contribute to values-work in diaconal institutions. Akesptert og publiseres i *Diaconia – Journal for the Study of Christian Social Practice* (Vol 5: 147-175)

Artikkel 3:

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

Del 1: Kappe

Kapittel 1 Innledning

Det overordnede temaet for denne avhandlingen er ledelse i kontekst. Hensikten er å bidra til forståelse av ledelse av det vi i en skandinavisk sammenheng kjenner som diakonale institusjoner. Nærmere bestemt søker jeg å belyse hva som særpreger ledelse i diakonale institusjoner ved å analysere hvordan ledelse forstås og utøves i praksis, relatert til den kontekst der ledelse utfoldes. For å studere dette empirisk har jeg observert seks ledere i en eller to dager, intervjuet dem og sammenholdt dette med analyser av policydokumenter på institusjons- og sektornivå.

Avhandlingen representerer en tverrfaglig studie, der kjernen i avhandlingen er en empirisk basert studie av ledelsespraksis i diakonale institusjoner. Primært må den likevel forstås som et bidrag til en empirisk diakonivitenskap, der den ledelsesfaglige utforskning av lederes praksis bidrar til å utvikle diakonivitenskapens empiriske grunnlag (jf kapittel 1.3). Min hovedbegrunnelse for en slik posisjonering er knyttet til en manglende empirisk utforskning av ledelse i relasjon til diakoni som kontekst for ledelse. Samtidig vil en slik kontekstuell undersøkelse, som blant annet inkluderer intensjonalitet, kunne bidra til utfylling av kunnskapsgrunnlaget innen forskning på ledelse som praksis.

1.1 Bakgrunn for studien

Spørsmålet om i hvilken grad ledelse innebærer det samme på tvers av ulike organisasjonstyper har vært besvart på ulike måter. En av de sentrale bidragsytere innen management-teori, Peter F Drucker, har argumentert for at ledelse i stor grad oppviser fellestrekk:

But the difference between managing a chain of retail stores and managing a Roman Catholic diocese are amazingly fewer than either retail executives or bishops realize. The difference are mainly in application rather than in principles. (...) The difference apply

to only about 10 % of your work. This 10 % is determined by the organization's specific mission, its specific culture, its specific history and its specific vocabulary (Drucker 1998: 2).

Tilsvarende argumenter for stor grad av likhet i ledelsespraksis på tvers av organisasjonsformer og sektorer, er gitt av blant andre Mintzberg (1973, 2009) og Hales (1986) som begge har studert ledelse som praksis basert på observasjon av lederhverdager.

Andre har argumentert for at ledelse krever en inngående kjennskap til den virksomhet som skal ledes. I særlig grad gjelder dette om denne virksomheten er basert på avgrensede faglige tradisjoner og arbeidsformer eller er initiert ut fra og basert på å realisere religiøse eller ideologiske tradisjoner (Jeavons 1992: 404). Hvorvidt organisasjoner har særpreg og hvordan dette kan ses som en kontekstuell faktor som påvirker og rammer inn lederjobben, bør etter min mening gjøres til gjenstand for empirisk utforskning. Samtidig kan begrepet kontekst bidra til å analysere på hvilken måte ledelse innen ett område, i denne sammenheng i diakonale institusjoner, forstås, formes og utfoldes i praksis. En kontekstuell tilnærming vil nettopp forstå ledelse som situert i konkrete organisasjoner og praksiser. Dette inviterer til å studere ledelse mens det skjer i konkrete lederhverdager. Mens kontekst oftest har betydd omgivelser eller rammebetingelser for organisatorisk virksomhet, bygger den samlende drøfting i kappen på en utvidet forståelse som også kobler mellom kontekst og mening.

Ledelse er et av de felter innenfor organisasjonsvitenskapen som er mest utforsket, og som fremdeles mangler en enhetlig kunnskapsstatus. Samtidig fokuseres det i moderne organisasjoner nettopp på ledere og deres utøvelse av lederrollen i praksis, enten de nå tillegges avgjørende betydning for resultater (Andersen 1995; Strand 2007: 116ff) eller de forstås som symboler som representerer organisasjonens omdømme og suksess (Pfeffer 1977, 1981). Når vi allment har sett et økende fokus på ledere og ledelse kan det blant annet henge sammen med at moderne organisasjoner

opplevs å eksistere i en vedvarende omstillingsprosess. Også de siste tiårs reformer innen offentlig sektor, med indirekte effekter i kirke og diakoni (Askeland 2000b, 2012a), har bidratt til å sette lederansvar og myndighetsfordeling på dagsorden. I en slik situasjon oppfattes ledelse som viktig; for å tolke, gi profil og retning på organisasjonens virke. Dette perspektivet har i særlig grad vært vektlagt innen teorier om transformasjonsledelse (Avolio et al. 1999; Burns 1978), mens offentlige reformer har ansett god ledelse som forutsetning for god eller effektiv organisering og styring av virksomheter (Andersen 2011; Eliassen 1990; Hermansen og Stigen 2013).

Flere bidragsyttere innen empirisk ledelsesforskning har pekt på behovet for teoriutvikling knyttet til spørsmål om hvordan ledelse forstås, formes og utøves (Martinko og Gardner 1985: 687f; Mintzberg 1994: 11). Gjennom å peke på et slikt behov, aktualiseres flere aspekter som kan tydeliggjøres. Blant annet synes det å være behov for å komme til rette med utfordringer som følger av at hovedtrenden i ledelsesforskning har et for snevert individualistisk fokus som premiss, det eksisterer en mangel på avklaring av eventuelle generelle funksjoner og oppgaver ledere ivaretar, spørsmålet om hvordan ledelse faktisk utøves, hvorfor ledere gjør som de gjør, samt betydningen av forstå og utforske ledelsespraksis som kontekstuel situert (Aditya 1997; Hales 1986; Jepson 2009; McDonald et al. 2014a; Mintzberg 2009; Tengblad 2012a).

Kontekstbegrepet anvendes forskjellig i ulike bidrag. Innen generell organisasjonslitteratur har man oftest anvendt begrepet omgivelser (Scott 2003). Innen ledelsesforskning anvendes kontekstbegrepet dels til å angi den nære organisatoriske situasjon, eller arbeidssammenheng, der ledelse utøves. I forlengelsen av denne bruken, kan begrepet anvendes om relevante faktorer utenfor organisasjonen, så som sektor eller organisatorisk felt. Men dels kan kontekst knyttes til meningssammenheng, enten ved at ledere bidrar til å skape meningssammenheng eller ved at selve forståelsen av hva ledelse handler om er vevd inn i kulturelle verdier og normer eller formidlet gjennom institusjonelle roller og mønstre. Studier av ledelse bør derfor tydeligere tematisere hvordan ledere som aktører handler intensjonelt og

samtidig innen rammen av en institusjonell orden (Willmott 1997:334). Kontekst kan ikke kun betraktes som en objektiv virkelighet utenfor aktøren som innehar lederrollen, men kan også tilskrives et subjektivt element gjennom aktørens (lederes) aktuelle tolkning av den (Hollis 2002: 19). Sammenhengen mellom kontekst og mening har vært lite tematisert i ledelsesstudier, men ses som sentralt for å forstå den sammenheng en handling eller et utsagn står i: "(...) *that without context, there is no meaning, and that context confer meaning, because there is classification of context*" (Bateson 1979). I denne avhandlingen vil også lederes bidrag til å skape en meningskontekst, som kan danne rammen om virksomheten, undersøkes.

Avhandlingen har tatt utgangspunkt i tidligere forskning som har pekt på at ledelsespraksis vil kunne variere med setting eller kontekst (Hales 1986; Mintzberg 2001). Et viktig utgangspunkt, i en tidlig fase av studien, var Mintzbergs inndeling av kontekst som enten den konkrete enhet der ledelse utøves, innenfor den videre organisasjon eller det som er utenfor organisasjonen (Mintzberg 1994a:15). En noe tydeligere gruppering finnes i et nyere bidrag, som anvender fem kontekstuelle faktorer; *ekstern* (nasjonal kultur og sektor), *organisatorisk* (form, historie), *lederjobb* (nivå og funksjon), *temporal* (tidspress og ledelsesidealer) samt *personlig* (bakgrunn, tid i stilling og stil) (Mintzberg 2009:98). Slik inkorporeres relasjonen til eksterne aktører og institusjoner i omgivelsene. Men etter mitt syn er Mintzbergs inndeling for snever, ved å ikke tilstrekkelig inkorporere bredere institusjonelle sammenhenger. Dermed fordres en tilnærming som også søker dels å tydeliggjøre nettopp meningssammenhengen gjennom nasjonale eller organisatoriske verdier, trender og institusjonell forankring. Dette vil være et av avhandlingens teoretiske bidrag til analyse av ledelsespraksis. De artikler som avhandlingen bygger på, har vektlagt organisasjonens virksomhet, tradisjoner, ledernivå, sektor og innramming i nasjonale reformer av betydning for organisasjonen. Dette aspektet ved kontekst må supplere den tradisjonelle anvendelsen innen ledelsesvitenskapen, og som Mintzberg er formidler av. Samtidig har artiklene, utvidet den betydning ledere har ved å bidra til formål og mening, og dermed skape kontekst. En utdyping av kontekstbegrepet, for å

kunne sammenstille og perspektivere de ulike artiklenes bidrag for avhandlingen, skjer derfor i kapittel 3.2.

Diakonalt arbeid har vært en viktig del av kirkens samlede tjeneste i samfunnet (Angell 2009: 31; Fokas 2009; Nordstokke 2011). Historisk har utviklingen av de diakonale institusjonene, slik vi kjenner dem i en norsk og luthersk kontekst, en vel 150 års historie. Samtidig har ulike tiltak og tjenester som ivaretok omsorg, hatt en betydelig lengre kirkelig historie (jf kapittel 2). Det finnes i liten grad noen samlet oversikt over den historiske utvikling for, samt den betydning og rolle diakonale institusjoner spiller i det norske velferdstilbudet. De seneste 25 år har denne type institusjoner, nærmere definert som kirkelig forankrede, hatt en avtagende rolle (Angell 2011) med hensyn til omfang av antall plasser i disse institusjonene. I Angells sammenlignende studie viser det seg at det har vært en svak nedgang i omfanget av disse institusjonenes samlede tilbud innen helse- og sosialsektoren. En viktig utvikling har vært at menighetseide (og eventuelt -drevne) tiltak innen pleie og omsorg har blitt betydelig redusert, mens f eks stiftelser i større grad har holdt stand.

Disse organisasjonene opererer i skjæringsflaten mellom religion og samfunn, ved å være institusjonelle aktører innen rammen av velferdsstaten. Denne rammen har de siste tiårene vært i en dynamisk utvikling, gjennom det reformprogram som har preget offentlig sektor i de fleste vestlige land; New Public Management (NPM). Begrepet NPM er mer et samlebegrep for ulike teorier og reformer, enn en avgrenset teori, og har vært anvendt siden begynnelsen av 1990-tallet (Hood 1991). I hovedsak kombineres en markedsmessig styringslogikk med en hierarkisk styringslogikk (Johansen 2009). Mens den første logikken er blitt realisert gjennom vekt på brukervalg, konkurranse og insentivsystemer, har den andre styringslogikken vektlagt mål- og resultatstyring, desentralisering og tydeliggjøring av ledelsesmessig ansvar skilt fra utførelse og faglig virksomhet.

Som en konsekvens av den deregulering og introduksjon av anbudskonkurranser for offentlige tjenester som har skjedd, ser vi en ny interesse for at private (både ideelle og kommersielle) aktører skal supplere offentlige tjenester,

også omtalt som "*the new welfare mix*" (Bode 2006; Evers og Wintersberger 1990). Det er hevdet at med denne dynamikken kommer trosbaserte velferdsorganisasjoners rolle, identitet og profil under press (Lorentzen 1994; Schmid 2010; Stave 1998). Dette bidrar etter mitt syn til relevansen av empiriske studier av lederes praksis og bidrag til institusjonell identitet. Trosbaserte (eller diakonale) velferdsorganisasjoner har opplevd en økende forskningsinteresse (Bäckström og Davie 2010; Leis-Peters 2014b), uten at dette i samme grad gjelder for spørsmål om ledelse av disse organisasjonene. I den grad vi har sett ledelsesfaglige bidrag innen diakonivitenskapen, har de hittil båret preg av en svak empirisk fundering (Eurich og Brink 2009). Disse forhold bidrar, etter mitt syn, ytterligere til å begrunne en studie av ledelsespraksis i kontekst.

Når det innledningsvis ble slått fast at ledelse er et felt som i betydelig grad har vært gjort til gjenstand for forskning, gjelder det innenfor en norsk tradisjon i første rekke ledere innenfor næringsliv og offentlig forvaltning og tjenesteproduksjon. Det har kun de seneste tiår skjedd en viss forskningsaktivitet med hensyn til ledelse i religiøst forankrede organisasjoner (Aadland 2012; Askeland 1998; Huse 2000). Feltet er dermed interessant fordi det eksisterer lite tidligere forskning om diakonal ledelse, og den forskning som har vært gjort oftest har vært knyttet til kirkens menighetsdiakoni (Angell 2014) eller enkelte studentarbeider.

Dessuten er det også slik at ved utforskning av lederroller og ledelse som praksis på nye felter, vil det kunne tilføres kunnskap til det videre forskningsfelt omkring ledelse. Den studien som denne avhandlingen henter sitt materiale fra, har dannet kjernen for et mindre forskningsprogram ved Diakonhjemmet Høgskole, Lederroller og ledelse i praksis (LIP). Over flere år har 15 mastergradsoppgaver vært skrevet i tilknytning til prosjektet, og fokusert ulike sektorer. Enkelte bidrag har omhandlet ledelsespraksis i det som kan kalles tros-baserte velferdsorganisasjoner, blant annet studier av ledelse av helsetjenester ved Diakonhjemmet sykehus (Tveit 2013), endringsledelse i blant annet diakonale institusjoner (Hornthvedt 2013) samt ledelse av diakonal frivillighet (Aakenes 2013).

Bakgrunnen for studien kan ut fra dette knyttes til flere empiriske spørsmålsstillinger og utfordringer som er blitt knyttet til særpreg ved diakonal organisering og ledelse, samt til utfordringen om å bringe empirisk materiale fra flere sektorer og organisasjonsformer inn i det ledelsesfaglige område. Dette innebærer blant annet at det eventuelt særskilte ved tros-baserte velferdsorganisasjoner som organisatorisk ramme for ledelse søkes belyst. Slik kan studien plasseres i relasjon til diakonivitenskap som akademisk felt. Et viktig premiss for avhandlingen er at ledelse forstås som kontekstuell organisatorisk praksis. Gjennom en slik kontekstuell forankring av ledelse, kan det reises spørsmål om betydningen av diakonale institusjoner som arena for ledelse. Det har vært en pågående diskusjon innen diakonifeltet om hvorvidt identitet og spørsmål om særpreg er under press (Anselm 2011; Eurich 2012; Repstad 1998). Til dette hører også spørsmålet om lederes bidrag til tolkning og innramming av virksomhetens grunnlag og formål (Lorentzen 1990). Dette har vært en viktig debatt innen diakonivitenskap, knyttet til den historiske identitet som institusjonene har hatt og relatert til den utvikling og innveving i offentlig velferd som institusjonene har fått.

Ledelse anses som viktig, men det har vært lite forskning knyttet til denne sektoren. Jeg anser derfor min studie som interessant og begrunnet for å fylle et gap i den eksisterende kunnskap. Samtidig gir forskning på tvers av sektorer gir bredere innsikt og mulighet for en forsiktig sammenligning, selv om foreliggende studie og avhandling ikke på noen måte er komparativ i sin design eller omfattende med hensyn til systematisk gjennomgang av forskningsfeltet.

1.2 Avhandlingens formål

Avhandlingens hovedformål er, innenfor temaet ledelse i kontekst, å vinne innsikt i hva som særpreger ledelse i diakonale institusjoner. Dette gjøres ved å studere hvordan ledelse og lederroller forstås, formes og utøves innen diakonale institusjoner som kontekst. På basis av en empirisk analyse av seks ledere i to diakonale

institusjoner vil avhandlingen primært bidra til en empirisk basert diakonivitenskap, men også til den del av ledelsesforskningen som fokuserer "*managerial work behavior*" (MWB).

Denne avhandlingen tar opp spørsmålsstillinger knyttet til hvordan ledere selv oppfatter sin lederoppgave innen rammen av to diakonale institusjoner og hvordan de konkret utøver ledelse i praksis. Slik har ledelse alltid et betydelig innslag av en individuell dimensjon, gjennom lederes egen fortolkning av sin og organisasjonens rolle og bidrag. Videre legger avhandlingen til grunn at ledere fyller posisjoner og ivaretar mandat og funksjoner på vegne av organisasjoner, gjennom mandat og autorisasjon, der det eksisterer føringen og forventninger som eksisterer både forut for den individuelle leder og uavhengig av henne. Slik eksisterer det også en kontekstuell dimensjon ved ledelse, ledelse utøves i praksis innenfor konkrete historisk gitte og institusjonaliserte rammer og i en generell samfunnsmessig og velferdspolitisk kontekst. Samtidig vil ledere kunne agere og bidra til å forme den kontekst som rammer inn organisasjonens virksomhet.

Avhandlingen bygger på en kritisk posisjonering i forhold til mye av den konvensjonelle ledelsesforskning, som i stor grad kan omtales som instrumentalistisk og individualistisk, med anvendelse av kvantitative data som i stor grad har vært samlet inn gjennom spørreskjemaundersøkelser eller ved laboratoriestudier (Alvesson og Kärreman 2003; Bryman 2004; Mintzberg 1973, 1994, 2009; Willmott 1987). Studien vil legge til grunn at ledelse både bør forstås og studeres som praksis i en naturlig organisasjonskontekst. Metodisk har dette hatt som konsekvens at datainnsamling har skjedd gjennom observasjon, feltnotater, påfølgende intervjuer og dokumentanalyse. For å forstå lederes jobb og ledelse som organisatorisk praksis vil den konkrete organisatoriske kontekst måtte perspektiveres (Johns 2006; Meier 2013: 33). Dette innebærer for det første et fokus på diakonale institusjoner som trosbaserte organisasjoner. I forlengelsen av dette vil diakonale institusjoners posisjon mellom religiøs tradisjon, offentlige myndigheter og en tiltakende markedseksposering, i den nye velferdsblandingen, drøftes. Som del av den institusjonelle ramme, som kirke og

diakoni utgjør, vil det derfor særlig legges vekt på å relatere ledelsesforståelsen til en diakonivitenskapelig plattform samt den organisatoriske ramme som dette utgjør.

Dermed rettes fokus mot ledere som aktører innenfor en ramme der organisasjoner har et etablert verdimesig idégrunnlag, utledet av en religiøs tradisjon, konkrete rollemønstre og en pågående organisatorisk praksis. Slike rammer er diakonifaglige og organisatoriske premisser for stillingens utforming og plassering, forventninger til stillingsutførelse og hvordan disse er relatert til lederens egenoppfatning og relatert til øvrige roller i organisasjon og omgivelse. I tillegg vil den omkringliggende kontekst, som organisasjonen inngår i, tematiseres.

Jeg velger i avhandlingen å fokusere, bygge på og videre utvikle, teoretiske perspektiver som bidrar til analyse av den diakonale og verdimesige innramming av virksomheten, organisasjonskontekstens betydning, samt ledelse forstått som praksis.

Studien består av tre artikler som hver på sin måte behandler den samlede spørsmålsstilling; *Hva særpreger ledelse i praksis innen diakonale institusjoner?*

Konkret vil følgende fire forskningsspørsmål stå i fokus:

1. Hvordan forstås, formes og utøves ledelse i praksis?
2. Hvordan bidrar ledere, i samspill med andre, til formingen av identitet og verdier i diakonale institusjoner?
3. I hvilken grad oppviser ledelse i diakonale institusjoner likhetstrekk med ledelse i andre relevante organisasjoner?
4. Hvilke teoretiske modeller er egnet til studier av diakonal ledelse?

Den første spørsmålsstillingen belyses primært i artikkel 1; *What do Diacoanl Hospital Managers really do?*, men også i artikkel 3. Spørsmålsstilling to behandles primært i artikkel 2; *Leaders should be the carriers of institutional values*. Spørsmålsstilling tre behandles primært i artikkel 3; *Managerial practice in faith-based welfare organizations*, men berøres også i artikkel 1 og 2. Spørsmålsstilling fire behandles i artikkel 3.

Denne første delen, kappen, søker ut fra eksisterende retningslinjer for doktorgradsarbeid å sammenfatte og sammenstille artiklenes bidrag til den overordnede spørsmålsstilling¹. Dette vil være dens eksklusive bidrag, og søkes tydeliggjort ved å etablere et teoridrivende perspektiv knyttet til hvordan artiklenes bidrag kan sammenstilles i en forståelse av spørsmålet om ledelse i kontekst. Dette innebærer at kappen også vil måtte fordype de teoretiske motiver og perspektiver som ble omhandlet i artiklene, selv om det er søkt å redusere gjentakelser. At teorigrunnlaget i artiklene trekkes opp igjen, vil også søkes knyttet til kontekstuelle perspektiver.

Tabell 1

Oversikt over artiklenes tematikk og teoretisk vinkling, samt datagrunnlag og analysestrategi

	<i>Artikkel 1</i>	<i>Artikkel 2</i>	<i>Artikkel 3</i>
Tematikk	Ledelse som praksis	Ledelse og verdiarbeid i diakonale institusjoner	Ledelse og lederroller Lederrollekategorier
Teoretiske begreper	Ledelsespraksis, lederatferd (Mintzberg, Hales, Stewart, Tengblad)	Verdarbeid, institusjonell identitet (Selznick, Scott, Smircich & Morgan)	Lederatferd, ledes organisatoriske bidrag, modellutvikling (Mintzberg, Quinn, Strand, Angell, Schmid)
Artiklenes primære datagrunnlag	Observasjon 1 dag av direktør DHS Intervju Dokumentanalyse	Institusjonelle policy-dokumenter Intervjuer 6 ledere 9 observerte dager med 6 ledere	9 observerte dager med 6 ledere Intervjuer
Analysestrategi	Kvalitativ analyse av dagsnarrativ	Kvalitativ analyse	Kvantitativ og kvalitativ analyse

¹ Denne avgrensningen følger av en tolkning av retningslinjer for PhD avhandling ved Menighetsfakultetet i lys av dokumentet; Veiledning for vurdering av norske doktorgrader gitt av UHR.

Artiklene bygger på materiale samlet inn ved to diakonale institusjoner, men skiller seg fra hverandre både gjennom tematisk og teoretisk vinkling samt at ulike deler av datamaterialet aktiveres i de enkelte artiklene. Dette er synliggjort i Tabell 1.

Artiklene bidrar samlet til å belyse avhandlingens overordnede spørsmålsstilling. Sammenhengen mellom artiklene kan skisseres som følger; Den første artikkelen, *What do Diaconal Hospital Managers really do?*, analyserer en konkret lederhverdag. Direktøren på Diakonhjemmet Sykehus følges en dag og dette danner hovedmaterialet for analysen. Samtidig blir det primære observasjonsmaterialet supplert av intervjuer og satt i sammenheng med de to øvrige ledere som ble observert ved sykehuset². Ledelsespraksis blir både rammet inn av det diakonale sykehus som kontekst og den konkrete helsekontekst som sykehuset innrammes av. Direktørens ledelsespraksis, og egen ledelsesforståelse, synes i stor grad å ha de samme hovedtrekk som blir rapportert i andre studier, som det blir referert til og dermed sett i relasjon til. Samtidig innebærer denne ledelsespraksis også elementer av et intensjonelt bidrag til vedlikehold av diakonal identitet og verdigrunnlag. Den andre artikkelen, *Leaders should be the carriers of institutional values*, gir en selvstendig og fordypende analyse av lederes bidrag til verdiarbeid, basert på data fra alle seks ledere som inngår i studien. Gjennom fokus på identitet og verdier utøver ledere et verdiarbeid, som kan knyttes til bidrag til institusjonalisering. Her belyses hvilken rolle ledere, avhengig av nivå, har i de prosesser der verdier formes og bidrar til institusjonens diakonale identitet. Dette arbeidet analyseres ut fra et praksis- eller performativt perspektiv, og utøves på tre ulike nivåer; informasjons-, relasjons- og handlingsnivå. Den siste artikkelen, *Managerial practice in faith-based welfare organizations*, summerer opp hva ledelse innebærer på tvers av institusjonene og de seks ledere som er observert. Samtidig bringes materiale inn fra intervjuene, som grunnlag for å utprøve en integrerende modell av diakonal ledelse. Sentrale poenger i artikkelen er at relevansen av en

² Materialet kommuniserer med observasjon og analysen av de to øvrige ledere ved sykehuset, som var klaggjort men først publisert senere (Askeland 2012a). Da artikkelen ble skrevet var datainnsamlingen ved Røysumtunet under planlegging, og samsyn mellom datamateriale fra alle ledere var derfor først mulig i artiklene 2 og 3.

ledelsesmodell bør knyttes både til organisasjoners og lederes relasjon til kontekst og til hvordan ledere utøver en rolle som institusjonelle ledere ved å bidra til å skape en meningshorisont som kontekst for arbeidet i organisasjonen.

1.3 Avgrensning og faglig plassering av studien

Forankringen av prosjektet er tverrfaglig, men det primære utgangspunkt tas i en pragmatisk orientert og empirisk diakonivitenskap (Bäckström 2012, Stifoss-Hansen 2014). Teoretisk studeres diakonal ledelse innen rammen av en bestemt ledelsesfaglig tradisjon, med empiriske studier av lederes jobb og ledelsespraksis (Stewart 1982, Mintzberg 1994; 2009, Tengblad 2012a). Når ledelse studeres i diakonale institusjoner, som kan inngå i kategorien trosbaserte velferdsorganisasjoner, etableres det også tydelige grenseflater mot diakonivitenskapens dialog med velferdsforskning (Angell 2012; Bäckström 2011; Lorentzen 1994, 2004; Repstad 2001). For det sistnevnte feltet gjelder dette i særlig grad bidrag som omhandler regulering og samhandling mellom utformingen av offentlige velferdssystemer og aktører innen sivilsamfunnet (Evers 2005; Matthies 2006; Schmid 2013). Samtidig vil disse bidrag rundt diakoni og velferd, herunder helse, bidra til perspektivering og sammenstilling av den ledelsesfaglige analyse og diskusjon gjennom å representere den kontekstuelle innramming av lederroller og ledelsespraksis i de institusjoner som inngår i studien.

Den konkrete, empiriske analysen og teoretiske drøfting, har også en klar forankring i ledelsesfaget ved å studere lederes jobb og hverdag i kontekst. I den internasjonale forskningslitteraturen er denne tradisjonen oftest knyttet til begreper som "*executive behavior*" (Carlson 1951; Mintzberg 1970, 1973) eller som "*managerial work behavior*", heretter omtalt som MWB-tradisjonen (Stewart 1982). I utgangspunktet har dette i vesentlig grad vært en internasjonal tradisjon. Det siste tiåret har det imidlertid vært gjennomført en rekke studier av denne type i en skandinavisk sammenheng (Arman et al. 2009; Tengblad 2006, 2012b; Vie 2009), og disse bidragene vil være

vesentlige diskusjonsparter i den videre analyse og drøfting. Avhandlingen ses også som et bidrag til utvikling av denne tradisjonen.

Den allmenne forskning omkring ledelse har tradisjonelt vært delt inn i enten et aktørorientert (individualistisk) eller et strukturelt perspektiv, der det enten fokuseres på lederen eller på organisasjonen. I den ene tradisjonen fokuseres det på lederen, og vedkommende sees som en avgjørende faktor for å forstå organisasjoners (og grupper) atferd og resultater. Leder og ledelse tillegges rasjonalitet og innflytelse som peker i retning av den "heroiske leder", og med særlig vekt på lederes effektivitet (Andersen 1995; Strand 2007). En annen hovedtradisjon tar utgangspunkt i faktorer utenfor lederens kontroll, der konteksten (organisasjonen og omgivelsene) legger føringer på det handlingsrom lederen har. Lederen må i stor grad tilpasse seg etablerte mønstre og rammebetingelser (Pfeffer 1977).

Denne avhandlingen søker tydeligere å bidra til en kobling mellom hva ledere gjør ved sin ledelsespraksis (Vie 2009: 6) og hvorfor ledere gjør som de gjør ut fra betydning i og for organisasjonen gjennom sine lederroller. Det teoretiske tyngdepunktet har vært Henry Mintzbergs nyere bidrag (Mintzberg 1994, 2009), mens det i en diskusjon med arbeidene til Robert Quinn og Torodd Strand (Grendstad og Strand 1999; Hart og Quinn 1993; Quinn og Rohrbaugh 1983; Strand 2007) foreslås en videreutvikling og integrasjon av ulike perspektiver. Denne studien ligger dermed nærmere en sosiologisk forståelse av organisasjoner og lederes rolle og praksis i organisasjoner, enn tradisjonell ledelsesforskning. Sentralt i analysen er begrepene ledelsespraksis, verdier og lederrolle, der ledelse plasseres innenfor organisasjonen som kontekstuell ramme. Samtidig fokuseres ledelse både som relasjonell aktivitet i samhandling med andre aktører (interne og eksterne), og som fortolkende og medskapende aktør i forståelse av formålet med organisasjoners virksomhet.

Avhandlingen belyser ledere ved to diakonale institusjoner i Norge, Diakonhjemmet Sykehus og Diakonistiftelsen Røysum, forstått som representanter for en større gruppe organisasjoner; trosbaserte velferdsorganisasjoner. Som det er vist til innledningsvis, har denne type institusjoner representert et kirkelig og trosbasert

uttrykk for omsorg over lang tid og i mange land. Ut fra studiens formål, som blant annet vil være å forstå ledelse i relasjon til både intern (organisatorisk) og ekstern kontekst (samfunnssektor), har det vært nødvendig å gjøre avgrensninger i det komparative perspektiv. For å plassere organisasjonene og ledelse av dem i en slik kontekst blir det i særlig grad den nasjonale og skandinaviske velferdskonteksten som blir den primære referanseramme. Dette innebærer at en omfattende internasjonal litteratur, basert på ideelle og trosbaserte organisasjoners rolle i velferdssektoren og hvordan ledere forholder seg til rammebetingelser kun berøres kort. I særlig grad kunne jeg trukket veksler på europeiske og amerikanske studier, men dette representerer etter mitt syn en utvidelse av kontekstuell ulikhet som ikke anses nødvendig eller tjenlig for analysen. Dette argumentet forsterkes ved argumentasjon om at diakonale institusjoner i særlig grad formes av og responderer på den gitte nasjonale velferdskonteksten (Leis-Peters 2014a).

Studien bidrar til empirisk diakonivitenskap, et fagområde som både kan forstås som en selvstendig akademisk disiplin eller som en gren av praktisk teologi (Nordstokke 2014). Dette bidraget gis gjennom å studere konkret ledelsespraksis slik den utfolder seg innen rammen av diakonale institusjoner. Slike bidrag kan relateres til spørsmålet om hvilke type praksis som synes relevant å studere innen rammen av praktisk teologi (Hermans 2004a). Han identifiserer en praktisk teologisk interesse også i forhold til en bredere forståelse, som omfatter "*all practices within the coordinates of the church*", og som dermed må kunne sies å inkludere praksiser innenfor institusjoner som opererer innen rammen av kirken (Hermans 2004b: 25). En tilsvarende empirisk orientert tilnærming, men spesifikt knyttet til forståelsen av diakonivitenskap, er skissert av Kjell Nordstokke:

One starts with diaconal praxis, activities commonly named diakonia. Such work, and the manner in which it is performed, is made the object for empirical research. This may include (...) diaconal institutions such as hospitals or homes for elderly people (Nordstokke 2014: 48).

Sentrale spørsmålsstillinger innen en slik tilnærming vil kunne være; hva gjør praksis god, hvordan er diakonal identitet tydeliggjort, og finnes en egen diakonal særegenhet som preger institusjonell praksis (Nordstokke 2014)? En mer deskriptiv og empirisk orientering er gitt av Anders Bäckström, i det diakonivitenskap omtales som:

A simple definition is that it is the theological study of health and welfare or the interaction between religion, health and welfare in a rapidly changing society. (...) the social/diaconal roles of churches or religious organizations in a changing society can be such a focus if it includes the study of the values that lie behind (professional) practices in the area of social care (Bäckström 2012: 44).

Et siste innspill til en slik forståelse hentes fra Hans Stifoss-Hanssen (2014), som drøfter forskning på diakonal profesjonell praksis og peker på en nyutvikling som:

Aims at contributing to expand and develop the diaconal sciences through studies with focus on professional practice in health- and social services in churches and other faith-communities (Stifoss-Hansen 2014: 63).

Denne tilnærmingen som Stifoss-Hansen artikulere, innebærer en forståelse av diakonivitenskap som primært er operasjonell og empirisk orientert mot menighetsmessig og institusjonell praksis som omtales som diakonal. Denne studien legger seg nær forståelsen til Bäckström og Stifoss-Hanssen i sin orientering. Dermed legger jeg til grunn at diakonivitenskap er et eget forskningsområde i skjæringsflaten mellom teologiske og samfunnsfaglige, eller i dette tilfelle organisasjons- og ledelsesfaglige, disipliner.

Dette innebærer at selve utforskningen av ledelsespraksis innen rammen av trosbaserte organisasjoner (som definerer seg som diakonale og kirkelig forankrede) bidrar til det empiriske grunnlaget for diakonivitenskap. Implikasjonene for en diakonivitenskapelig og praktisk teologisk fortolkning vil jeg komme tilbake til i den

integrerende drøftingen av funn. Avhandlingens overordnede tema, ledelse i kontekst, fungerer som grunnlag for en slik fortolkning og drøfting, nærmere bestemt ut fra at den diakonale organisasjon utgjør den organisatoriske kontekst for lederes praksis og at de som ledere har ansvar for å vedlikeholde og utvikle en slik kontekstuell ramme.

1.4 Avhandlingens disposisjon

Avhandlingen består av to hoveddeler. De tre selvstendige artiklene er det forskningsmessige hovedbidrag og presenteres i del to. Denne første delen, kappen, fungerer som en overbygning som skal bidra til å trekke artiklenes tema, teori og metode opp på et sammenbindende nivå ved en tydeliggjøring av kontekstbegrepet. Kappen er videre disponert på følgende måte:

Kapittel 2:

Diakonale institusjoner som kontekst for ledelse

I kapitlet skisseres trekk ved diakonale institusjoner som kontekst for ledelse, samt den rolle denne type organisasjoner spiller i den nye velferdsblandingen som blant annet utgjør den eksterne kontekst for ledelse.

Kapittel 3:

Teoretiske perspektiver på ledelse i kontekst

I dette kapitlet skisseres kort en konseptualisering av ledelse før et praksisperspektiv på ledelse introduseres, ved Managerial Work Behavior-tradisjonen. Lederes rolle i det å bidra til å fremme og implementere verdier i organisasjoner presenteres, før ulike bidrag som binder lederes praksis til organisatoriske oppgaver drøftes.

Kapittel 4:

Forskningsdesign

Kapitlet gjør rede for designet av studien og begrunner den kombinasjon av metoder som er anvendt. Her gis det også en grundigere redegjørelse for grunnlaget for analyse av kontekst, samt for utviklingen av det analytiske arbeidet som blant annet har ledet til utviklingen av dimensjoner i en integrert modell, samt de faktorer som inngår i konstruksjonen av og analysen som følge av modellen.

Kapittel 5:

Hovedfunn og bidrag gjennom avhandlingens artikler

Her gis det et kort sammenfatting av de ulike artikler som inngår i avhandlingen.

Kapittel 6:

Sammenfattende drøfting og konklusjoner

Avhandlingen avsluttes med en sammenstilling av studiens hovedfunn, det skjer en drøfting av hvordan avhandlingen bidrar til fagfeltet gjennom en mer teoridrivende drøfting av hovedfunn i forhold til overordnet spørsmålsstilling, relatert til ledelse i kontekst, samt at det reflekteres rundt videre modellutvikling samt videre forskning.

2 Diakonale institusjoner som kontekst for ledelse

Som nevnt i kapittel 1, har diakonale institusjoner en vel 150-årig historie i Norge. Framveksten av institusjonene var i høy grad inspirert av den etablering som hadde skjedd i Tyskland noen tiår tidligere (Stjernø 1995). Samtidig kom institusjonene raskt til å samhandle med offentlige instanser av hensyn til oppdrag og finansiering, og inngikk slik i nasjonale velferdsregimer som ble utviklet nokså ulikt i Skandinavia i forhold til Tyskland. Diskusjonen av denne type organisasjon som kontekst for ledelse relateres derfor til en nasjonal kontekst. Dette gjelder også med hensyn til beskrivelsen av den rolle de fikk mellom kirke og offentlige myndigheter og dermed for deres betydning som kontekst for utøvelse av ledelse.

2.1 Diakonale institusjoners historie – en skisse

Omsorg for nesten var en sentral verdi i den kristne religiøse bevegelse som vokste fram og spredde seg i middelhavsområdet i de første århundrer (Angell 2001: 129). Viktige områder for dette arbeidet var omsorg for de syke, men var blant annet også knyttet til husly for reisende samt hjem for foreldreløse. Sentrale begrep for en kjærlighet for nesten, som var inspirert av Guds kjærlighet for mennesket, var vanligvis "filantropi" i østkirken og "caritas" vestkirken (Angell 2001: 130). Et slikt arbeid for nødlidende var organisert ulikt i ulike perioder. I katolsk tid var dette tidlig ivaretatt av biskopene mens den etter hvert fikk en tydeligere forankring i klostervesenet. Reformasjonen innebar at fyrsten overtok dette ansvaret med basis i Luthers skjelning mellom det "verdslige" og "åndelige" regimente, dog ble dette sett i lys av fyrstens plikt som kristenmenneske og underlagt Guds vilje og kall. Staten, ved fyrsten, overtok kirkens oppdrag og gjorde det til sitt. Samtidig eksisterte det også en borgerlig forankret filantropi, organisert for eksempel som stiftelser og med røtter tilbake til 1500-tallet (Lorentzen 2007: 31). Stiftelsene finansierte ofte tiltak som fattighus, hospitaler eller hjem for eldre, og kunne ha en blandet motivasjon der kristen

nestekjærlighet, praktisk problemløsning og borgerlig forpliktelse inngikk. Staten hadde, i kjølvannet av og som konsekvens av den industrielle revolusjon, ikke ambisjoner eller verktøy for å håndtere voksende sosial nød vokste sosial uro. Som en respons på sosial nød og den uro som ble skapt, vokste både kirkelig forankrede sosiale institusjoner fram som del av den pietistiske vekkelsen (Angell 2009: 34), og filantropiske foreninger (Lorentzen 2007: 31). Også gryende statlige tiltak vokser fram i denne perioden.

Diakonale institusjoner vokste fram i siste halvdel av 1800-tallet, med etableringen av Lovisenberg i 1858, Diakonhjemmet i 1890 og senere flere ulike institusjoner. Etableringen var inspirert av den pietistiske vekkelsen og skjedde etter modell av tilsvarende institusjoner som allerede var etablert i Tyskland. I utgangspunktet var drivkraften å gjenreise diakoni innen rammen av Den norske kirkes menigheter, ikke bare som institusjonsdiakoni. Det viste seg lettere å etablere selvstendige diakonale institusjoner og institusjoner med basis i de frivillige organisasjonene enn i relasjon til kirken (Stave 1998: 73).

Selv om institusjonene omtales som diakonale, er det pekt på at de oftest anvendte begrepene for diakonissenes og diakonenes tjeneste den første tiden var "*kristen nestekjærlighet*" eller "*barmhjertighetens tjeneste*" (Tønnessen 2005: 109f). For de tiltak som ble etablert i menighetene og frivillige organisasjoner anvendte man i hovedsak begrepet "*kristelig-sosialt arbeid*". Dette arbeidet ble profilert i motsetning til offentlig, både ved å være utført av frivillige men også ved at det var fundert i personlig trosbasert motivasjon basert på barmhjertighet. Først i etterkrigstiden innarbeides diakoni og diakonale institusjoner som betegnelse for denne virksomheten (Tønnessen 2005: 111).

Da det i liten grad utviklet seg stillinger og tiltak innen rammen av kirken, ble institusjonsdiakonien en egen sektor som utviklet seg mellom kirken og den framvoksende sosialhjelpstaten. Utviklingen kom til å bære preg av en stadig sterkere uavhengighet og autonomi i forhold til kirken, og en motsatt tendens med samarbeid og integrasjon i forhold til staten (Stave 1998: 74). De diakonale institusjonene valgte

ingen kampstrategi, slik deler av kirkens ledende biskoper gjorde, men argumenterte for sin plass og for det fornuftige i et samarbeid (Tønnessen 2005). Mens enkelte i kirkeledelse så den framvoksende velferdsstaten som totalitær, hadde diakoniinstitusjonene en mer pragmatisk tilnærming basert på et tydeligere sammenfall i mål. I jubileumsskriftet for Diakonhjemmets 100-års jubileum, blir utviklingen gitt fyldig omtale (Stave 1990). For det første utviklet det seg tidlig et samarbeid mellom Diakonhjemmet, ved sykehuset, og nærliggende kommuner. Et slikt samarbeid var en forutsetning for å sikre den økonomiske drift, siden det viste seg vanskelig å finansiere virksomheten ved hjelp av kirkelige ofringer og innsamlinger. Da velferdstilbudene ekspanderte etter andre verdenskrig, ble det for det andre, etter hvert tydelig at sykehuset for å sikre utvikling og vekst ikke bare måtte tilpasse seg krav og retningslinjer fra det offentlige men også søkte bevisste samarbeid for å sikre finansiering av nødvendig fornying, utbygging og drift. I omtalen av forstanders rolle hadde i utviklingen fram mot 1970-tallet, hevdes det:

Han meinte det einaste alternativet var å bygge ut institusjonen. Det fekk han til ved å satse på samarbeid med kommunale og statlege styresmakter (Stave 1990: 313).

Ekspansjonen av velferdsstaten innebar både en mulighet for ekspansjon for de diakonale institusjonene gjennom samarbeid med og finansiering fra offentlige organer. Samtidig bidrog en slik innveving i offentlige helse- og sosialplaner til at de diakonale institusjonene kom under press, både med hensyn til en økende grad av profesjonalisering og i forhold til krav om nøytralitet i livssynsspørsmål (Stave 1998: 76). Diakonale institusjoner og institusjoner har, sammen med andre private ideelle organisasjoner, spilt en viktig rolle i utviklingen av den norske velferdsstaten. Den plass og rolle denne type organisasjoner har i den samlede velferdsblandingen varierer mellom land og regioner. I enkelte land, som f.eks. USA og Storbritannia, har disse organisasjonene ofte blitt sett på som et ideologisk alternativ til den offentlige sektor (Grindheim 2006: 9). I Tyskland har disse klarere inngått i en arbeidsdeling med

offentlig virksomhet (Stjernø 1995). I en norsk og skandinavisk sammenheng er det pekt på at de i tillegg til å ha en pionerfunksjon, som forløpere for offentlige velferdstjenester, i større grad har arbeidet sammen med offentlige myndigheter (Matthies 2006; Repstad 2001; Stave 1990). Denne samarbeidslogikken utgjør en avgjørende rammebetingelse for diakonale institusjoner, som for private ideelle organisasjoners plass i norsk velferds- og helsetjeneste. Dermed vil det også være slik at de diakonale institusjoners historie har vært sammenvevd med både kirken som samfunnsinstitusjon og med offentlige myndigheter (Stave 1998).

Det finnes i liten grad noen oversikt over utviklingen i antall og omfang av diakonale institusjoner eller institusjoner i de vel 150 årene de har vært etablert i Norge. Basert på ulike bidrag gjennom artikler og rapporter, kan følgende historiske skisse gis for ulike faser i disse organisasjonenes rolle i relasjon til kirken og offentlige velferdstjenester (Eckerdal 2008; Grindheim 2007; Stave 1998), jf Tabell 2.

Med hensyn til omfang av antall institusjoner, ulike typer og samlet antall plasser ved institusjonene, finnes en rapport som dekker perioden fra 1984 – 2008 (Angell 2011). De seneste 25 år har denne type institusjoner, nærmere definert som kirkelig forankrede, hatt en avtagende rolle (Angell 2011). I en sammenlignende studie viser det seg at det har vært en svak nedgang i omfanget av disse institusjonenes samlede tilbud innen helse- og sosialsektoren. Mens de diakonale institusjonene representerte en samlet andel av tjenestetilbudet på 11 % i 1984, har denne andelen sunket til 8 % i 2008. I den delen av sektoren som er av interesse for denne studien, somatisk helsevern og pleie og omsorg, representerte de diakonale institusjonene henholdsvis 8 og 5 % av det samlede institusjonstilbudet (Angell 2011: 20). En viktig utvikling har vært at menighetseide (og eventuelt -drevne) tiltak innen pleie og omsorg har blitt betydelig redusert, mens f eks stiftelser i større grad har holdt stand.

Tabell 2: Skjematisk oversikt over epoker i diakonale institusjoners rolle mellom kirke og samfunn

Tidsepoke	
1870-1920	Kristen barmhjertighetsgjerning og misjon <i>Era kamp til integrasjon ifht stat, fra integrasjon til autonomi ifht kirken</i>
1920-1960	Kristen barmhjertighetsgjerning <i>Styrket samarbeid med det offentlige og profesjonalisering</i>
1960-1970/80	Institusjonell forankring og kristent verdigrunnlag Profesjonalitet overtar for personlig motivasjon, organisatorisk likedanning Kirkeliggjøring av diakonien og svekkede bånd mellom diakoniinstitusjoner og kirke
1990-	Institusjonelt identitets- og verdiarbeid ut fra diakonal tradisjon Markedseksponering, anbud og kontrakt – anerkjennelse av verdifundament og særpreg

Diakonhjemmet Sykehus og Røysumtunet kan plasseres litt ulikt i forhold til dette bildet. Mens Diakonhjemmet er blant de største institusjonene, omtalt som diakonale konsern (Repstad 1998), er Røysumtunet en mindre institusjon eid av en egen stiftelse. Samtidig driver de også med ulike helse og omsorgstjenester, fra spesialisthelsetjeneste til pleie og omsorg. Samtidig har de en del ting felles: Mens Diakonhjemmet gjennom sin historie og ved Diakonhjemmet Høgskole gjennom sitt særlige fokus på mannlig diakoni la grunnlaget for utviklingen av Diakonforbundet, ble det nettopp Diakonforbundet som etablerte og eide Røysumtunet fram til institusjonen ble etablert som en egen stiftelse i 199x. Ved etableringen av helseforetakene fikk Diakonhjemmet sykehus en kontraktsrelasjon til et statlig eid foretak, mens Røysumtunet i større grad inngår i kontraktsrelasjoner med både ulike helseforetak og ulike kommuner.

Den samarbeid-for-vekst-strategi som er omtalt tidligere innebar at det måtte stilles spørsmål ved institusjonenes rolle og identitet. Etter at samarbeidet med offentlige myndigheter gav vekst, innebar ekspansjonen også at personalet oppviste en større grad av pluralitet i livssynsspørsmål (Lorentzen 1990; Stave 1990). En tradisjonell individualistisk tilnærming, der den enkelte ansatte var bærer av kristen

og diakonal identitet, måtte vike for en utvikling der den diakonale identitet i sterkere grad ble forankret i institusjonens vedtekter og formålsprofilering:

Då skifte perspektivet på den diakonale institusjonen, og hovudvekta blei lagd på verdigrunnlaget. Det var verdigrunnlaget som gjorde institusjonen forskjellig frå andre institusjonar (Stave 1990: 330).

Perioden fra ca 1990 og framover synes å være preget av nyutvikling i relasjonen mellom offentlige myndigheter og helseforetak, og private aktører generelt. I tillegg til diakonale og andre ideelle organisasjoner, gjelder nyutviklingen også kommersielle aktører og organisasjoner (Angell 2009: 41). På den ene side har påvirkningen fra nyliberalismen, gjennom reformprogrammet NPM, bidratt til en større aksept for veferdsblanding og andre aktører enn offentlige. På den annen side har det også medført økt press i form av økende bruk av konkurranseutsetting og anbudskonkurranser i forhold til langsiktige driftsavtaler. Samtidig har det vært et skifte i synet på kirke og diakoni som samarbeidspart for det offentlige, noe som har gått i spann med økende aksept for samarbeidspartnere fra sivilsamfunnet og fra markedet. I 1996 ble det etablert en dialog mellom Sosial- og helsedepartementet, Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon og Kirkerådet om hvordan helsetjenesten og kirken sammen kunne møte utfordringer i helsetjenestene. Med grunnlag i denne dialogen og en kartlegging av samarbeidsrelasjoner, ble det i stortingsmeldingen *Om verdier i helsetenesta*, pekt på den historiske rolle kirken og diakonale institusjoner hadde spilt og også signalisert vilje til framtidig samarbeid:

Frå gammal av har kyrkja hatt ein sentral plass ved yting av hjelp ved sjukdom. Diakonale ordningar har gått føre utvoiklinga av eit reint helsetenestetilbod på mange område, både nasjonalt og internasjonalt. Både som uøvande tenester i form av førebygging, behandling og omsorgsarbeid og ikkje minst innanfor undervisning ((1999-2000) 1999: 32).

En økende anerkjennelse har altså gått hånd i hånd med en innstramning på driftssiden, ved økende fokus på konkurranse som middel for å oppnå høyere effektivitet til tjenestene. Samtidig kommer også fokuset på verdier ved diakonale institusjoner.

2.2 Diakonale institusjoner som trosbaserte organisasjoner

Utgangspunktet for å reise spørsmålet om den eventuelle betydningen av organisatorisk særpreg for ledelse har dermed sin bakgrunn i en stadig tilbakevendende debatt innen de diakonale organisasjonene. For det første legger jeg til grunn at en sentral dimensjon ved å være leder og lede er et organisatorisk forankret mandat som er utgangspunktet for utøvelse av ledelse. Som en følge av dette synes det rimelig å legge til grunn at premissene og rammene for å utøve ledelse formes av organisasjonen samt det omliggende organisatoriske felt, som kontekst. For det andre legges det ofte til grunn at organisasjoner har et bestemt særpreg eller særegne mål som følge av deres formål, religiøse forankring eller plassering i en konkret sektor. Flere har framhevet at dette særpreget, basert på et religiøst engasjement, har betydning for å forså lederes betydning for fortolkning og vedlikehold av dette grunnlaget (Jeavons 1992; Lorentzen 1990: 71). Som en følge av dette vil det være interessant å empirisk etterprøve i hvilken grad ledere bidrar eller søker å bidra til å skape eller forme konteksten, forstått som meningssammenheng (Hamilton og Bean 2005; Smircich og Morgan 1982). En tredje grunn følger av at flere har antatt at graden av særpreg eller særegne mål, som følge av religiøs forankring, henger sammen med i hvilken grad organisasjonen trekker på ressurser fra eget trossamfunn eller om de i høy grad er avhengig av eksterne og offentlige ressurser (Benson og Dorsett 1971; Reingold et al. 2007). Antakelsen som følger av dette, er gjerne at grad av trossmessig fundert særpreg avtar med avhengighet av det offentlige med hensyn til finansieringsgrunnlaget. Reingold og kolleger finner i sin undersøkelse ikke støtte for

en slik antakelse. Det er imidlertid hevdet at samarbeid og økonomisk finansiering fra det offentlige innebærer en tilpasning i struktur og arbeidsform, ut fra vilkår som ble satt for drift, samt at dette medfører at spørsmålet om identitet settes på dagsorden (Stave 1990: 306).

Aller først vil det være nyttig å forsøke å avgrense hva som legges i begrepet “trosbaserte organisasjoner”³. Oftest synes begrepet å være anvendt for ulike nettverk og organisasjoner som har en forankring i eller tilknytning til kirkesamfunn. Innen litteraturen synes det også å være ulike begreper i bruk, slik som “*faith-based organizations*” (FBO), “*religious organizations*”, “*religious entities*” eller “*religious non-governmental organizations*” (RNGO) (Berger 2003). Flere bidrag har søkt, ikke å definere denne type organisasjoner, men å identifisere ulike dimensjoner som gjør det mulig å trekke et empirisk basert skille – og som muliggjør en forståelse av organisasjoners religiøse fundament, orientering eller erfarte praksis (Berger 2003; Jeavons 1998; Sider og Unruh 2004). En slik tilnærming har ofte hatt som sikte å avklare i hvilken grad en organisasjon kan kategoriseres som enten en FBO eller en RNGO (Reingold et al. 2007: 249). I denne sammenheng vil jeg følge Reingold og kolleger som inntar et pragmatisk sikte, og vektlegger at organisasjonen gjennom sine vedtekter og ledelse selv definerer seg som trosbasert. En slik tilnærming synes også å være konsistent med den mer pragmatiske forståelsen av diakonivitenskap som legges til grunn for denne studien (jf kapittel 1.3).

Flere har pekt på at denne type organisasjoner, uavhengig av de betegnelser som er brukt, har tiltrukket seg økt akademisk interesse (Martens 2002; Reingold et al. 2007). En slik interesse henger ikke minst sammen med en samfunnsmessig tilstedeværelse av denne type organisasjoner i sektorer som undervisning og høyere utdanning, sosial- og helsetjenester og i internasjonal bistand og utviklingsarbeid. Det faglige arbeid med begrepet avdekker flere viktige forhold. For det første synes

³ Begrepet refererer til “*faith-based*” som i hovedsak anvendes innen en amerikansk kontekst (USA). En viktig anvendelse av begrepet kan knyttes til at det er en forkortelse av “*faith-based initiative*”, etter et program som ble initiert av president Bush for å yte føderalt tilskudd til religiøse grupper som leverte velferds- eller sosiale tjenester.

begrepet, eller de ulike begreper som anvendes, å favne mange ulike typer organisasjoner. I tillegg til sektor vil dette handle om forskjeller i formaliseringsgrad, frivillighet kontra profesjonalitet, samt størrelse. Alt fra menigheter, kirkelige tiltak, sykehus og nettverk av organisasjoner synes å kunne inkluderes i kategorien “*faith-based organization*” (FBO). I tillegg favner begrepet organisasjoner der det trosbaserte (eller religiøse) element i ulik grad er synlig eller preger organisasjonene (Sider og Unruh 2004).

I utviklingen av en definisjon, har jeg trukket veksler på to arbeider som, gjennom analyser av begrepsbruk i internasjonal litteratur, søker å skille ut religiøse fra andre NGOs (Martens 2002, Berger 2003). Selv om disse bidragene ikke kan sees å bringe noen endelig konklusjon, noe de heller ikke selv tilstreber, anser jeg dem som et godt startpunkt for videre diskusjon:

Trosbaserte organisasjoner er frivillige eller profesjonaliserte sosiale organisasjoner, med selvopålagt identitet og formål som er utledet av religiøse tradisjoner, og som opererer som uavhengige aktører for å fremme realiseringen av artikulerte ideer om felles goder på nasjonalt eller internasjonalt nivå (Askeland 2012b: 19)⁴.

Denne definisjonen synes å kunne danne et utgangspunkt for å skille mellom trosbaserte organisasjoner og mer eksplisitte religiøse organisasjoner. De organisasjoner som omtales som trosbaserte organisasjoner har ofte en forankring i religiøse tradisjoner eller er tilknyttet religiøse organisasjoner eller trossamfunn. Hvordan og i hvilken grad dette konkret kommer til uttrykk bør undersøkes empirisk.

⁴ Denne definisjonen er en syntese av definisjonen til Kerstin Martens: “NGOs are formal (professionalized) independent societal organizations whose primary aim is to promote common goals at the national or international level Martens 2002, og Julia Berger: Religious NGO’s (RNGO) can be defined as formal organizations whose identity and mission are self-consciously derived from the teaching of one or more religious and spiritual traditions and which operates on a nonprofit, independent, voluntary basis to promote and realize collectively articulated ideas about the public good at the national or international level Berger 2003.

De kan videre omtales som hybrid-organisasjoner av religiøst funderte verdier og forestillinger på den ene side og på den andre side med sosiale eller politiske formål og tiltak på ulike samfunnsnivåer. Samarbeidet med offentlig sektor kan medføre vansker med å skille mellom det eksplisitt ideelle (eller trosbaserte) og offentlige, noe som leder til at de omtales som "*welfare hybrids*" (Lorentzen og Selle 2000: 17). Eksplisitt religiøse organisasjoner, som for eksempel menigheter, trossamfunn eller andre religiøse organisasjoner, har oftest et hovedfokus på medlemmers utvikling og religiøse behov. Det er hevdet at trosbaserte organisasjoner på den andre side oftere søker å realisere tydeligere offentlige mål (*common good*) eller oppgaver (Berger 2003: 1). Dette skjer i ulik grad ut fra en selvvalgt identitet eller formåls erklæring, og der aktivitetene kan være utledet av eller begrunnet i den religiøse tradisjon. I denne sammenhengen synes det pragmatisk at en i praksis avgrenser feltet til det som kan omtales som diakonale institusjoner eller diakonale tiltak innen rammen av et kristent kirkesamfunn.

Innen det felt, som er gjenstand for undersøkelse i denne studien, vil institusjonsdiakoni være preget av en nasjonal eller luthersk konfesjonell kontekst. Noe forenklet kan institusjonsdiakoni forstås som omsorgsutøvelse, der denne utøves av spesialiserte institusjoner begrunnet i et kristent og kirkelig mandat (Aadland 2009: 13). De diakonale institusjoner blir ofte karakterisert som å ha et dobbelt oppdrag og eventuelt identitet. De er begrunnet i en kirkelig trostradisjon og samtidig utfører de velferdsoppdrag på vegne av det offentlige (Angell 2009). Koblingen til kirke og kirkens trostradisjon følger gjerne flere spor: Etableringen av diakonale institusjoner i vår kontekst skjedde i siste halvdel av 1800-tallet, innen rammen av den pietistiske vekkelser og med frivillige organisasjoner som initiativtakere (Angell 2009: 34). I sin selv-identifisering plasserer de seg inn i en kirkelig kontekst og tradisjon, men har i stor grad en autonom rolle i forhold til kirken gjennom å være medlemsforeninger eller stiftelser. Sett fra kirkelig side er diakonien og diakonale institusjoner også betraktet som del av kirkens oppdrag, sendt til verden for å realisere Jesu oppdrag til

sin kirke (Hegstad 2009: 82). Dette aspekt reflekteres også for eksempel i den nye diakoniplanen for Den norske kirke, der diakoni forstås som:

Diakoni er kirkens omsorgstjeneste. Den er evangeliet i handling og uttrykkes gjennom nestekjærlighet, inkluderende fellesskap, vern om skaperverket og kamp for rettferdighet (Kirkerådet 2010: 9).

Plan for diakoni synes i alt overveiende grad å relatere det diakonale oppdrag til forankringen i menighetene, som en del av kirkens konstituerende kjennetegn. Diakonale institusjoner omtales kun kortfattet i planen, som spesialisert diakoni, og da med en tilsvarende forankring:

Til sist gir den seg også utslag i den mer spesialiserte diakoni som finner sted i de mange diakoniiinstitusjoner som nasjonalt og internasjonalt driver sin virksomhet innenfor rammen av Den norske kirkes bekjennelse. (...) Men også de mer selvstendige diakonale institusjonene eller organisasjonene definerer sin til tilknytning til kirken, både gjennom formelle bestemmelser og ved praktisk samarbeid og utveksling på menighetsplan. Den spesialiserte diakonien handler på vegne av menighetene der det er behov for særlig kunnskap og erfaring (Kirkerådet 2010: 12).

Flere har tatt til orde for å nyansere en diakoniforståelse som ikke så tydelig gjør den til en funksjon av kirken eller anvende en kobling mot forståelsen av diakonen som del av det kirkelige tjenestemønster (Foss 2009; Wyller 2006). Det hersker enighet om at diakoni er en sentral dimensjon i kirkens samlede tjeneste, mens både Wyller og Foss argumenterer med at diakoni som karitativ tjeneste også er forankret i det enkelte kristenmenneskes kall til å avhjelpe om nesten er i nød. Slik kan diakoniens forankring i kirken kombineres med å utøve et autonomt uttrykk for kristen tro og livstolkning i praksis (Foss 2009: 79). Denne diskursen, som har lengre røtter i debatten om diakoniens rolle, er også omtalt som henholdsvis det "velferdssentrerte" og det

"kirkesentrerte" perspektiv eller paradigme (Johannesen 2009). Mens det førstnevnte innebærer en diakoniforståelse orientert mot å forebygge sykdom og lindre nød, og ser det kirkelige velferdsarbeidet som et supplement til det offentlige, vil det sistnevnte ofte få sin fortolkning innen rammen av kirkens helhetlige oppdrag og mer være orientert mot menighet og lokalsamfunn og forankret i menighetens liv.

Kirkemøtet i 2015 behandlet dette sakskomplekset gjennom saken; Kirke og helse⁵. I forlengelsen av saksutredningen, som søker å legge et fundament og begrunnelse for kirkens helseoppdrag, gis det også en omtale og vurdering av de diakonale institusjonene. Det konstateres at disse i stor grad er blitt oppfattet primært som helseinstitusjoner, og i mindre grad sett som del av kirkens samlede tjeneste, med en profesjonalisert tjeneste på lik linje med offentlige helsetjenester og –institusjoner (KM 09/15: 46). Gjennom Kirkemøtets saksutredning og ved komitebehandling og vedtak, signaliseres det en tydeligere anerkjennelse av at de diakonale institusjoner og institusjoner ivaretar oppgaver som er et viktig uttrykk for kirkens helseoppdrag, jf vedtaket i saken:

De spesialiserte diakonale institusjonene og organisasjonene, herunder utdannings- og forskningsmiljøer, har en sentral rolle i å virkeliggjøre kirkens helserelaterte oppdrag (KM 09/15).

Som en oppfølging av dette vedtaket utfordres diakoniinstitusjonene blant annet til å videreutvikle forståelsen av sin diakonale egenart særlig relatert til Den norske kirke.

Det skillet som tidligere er anvendt mellom tros-baserte og religiøse organisasjoner kan dermed bidra til å belyse diakonale institusjoners relasjon til kirken, f eks representert ved Den norske kirke. Diakonale institusjoner blir i denne studien sett som frivillige eller profesjonaliserte velferdsorganisasjoner, men med en selvpålagt identitet som plasserer dem "innen rammen av Den norske kirke" (eventuelt

⁵ Jf Kirkemøtesak KM 09/15: Kirke og helse samt vedtak i same sak.

andre kristne kirker). Virksomhetens formål og begrunnelse utledes av den kristne trostradisjon, men de opererer som uavhengige aktører som søker å fremme artikulerte ideer om felles goder (f eks velferdstjenester). I den avsluttende drøfting vil det derfor være av interesse å se hvilke elementer i den kristne trostradisjon som aktiveres i policy-dokumenter og i lederes konseptualisering av organisasjonens virke. Videre vil spørsmålet om begrunnelse for virksomhet og tjenester bli tematisert, særlig også hvordan organisasjonens særskilte mandat eventuelt artikuleres.

2.3 Hvilken type organisasjon er diakonale institusjoner?

For det første er diakonale institusjoner plassert innenfor et bredere velferdsfelt, og kan omtales som velferdsorganisasjoner. Mer spesifikt representerer de to institusjonene som inngår i studien helseorganisasjoner, da de gjennom sine tjenester er innrettet enten mot spesialisthelsetjenesten, førstelinjetjenesten eller omsorgstjenesten. I denne sammenheng velger jeg det bredere begrepet velferdsorganisasjoner, for bedre å kunne relatere til øvrig forskning på kirkelige og diakonale institusjoners rolle og bidrag innen velferdstjenestene. Med et slikt grep kan de plasseres innenfor en kontekst der selve organiseringen av velferdstjenester er i omdanning, ved at ideelle og kommersielle aktører supplerer offentlige velferdstjenester. Denne dreiningen innen velferdsfeltet har vært omtalt som "*the new welfare-mix*" (Evers og Wintersberger 1990), og angir den kontekst som de diakonale institusjonene operer innen (Leis-Peters 2014a). Deretter vil det være mulig å drøfte det eventuelle særpreg de måtte ha ut fra at de er organisasjoner som operer i skjæringsflaten mellom forankring i religiøs identitet og formål og som samtidig driver virksomhet innrammet i det offentlige velferdstilbudet.

De aller fleste av det vi omtaler som trosbaserte organisasjoner (inklusive diakonale institusjoner), vil naturlig kunne plasseres i det som omtales som tredje, ideell eller frivillig sektor. Samtidig skjuler denne kategoriseringen et mangfold av organisasjoner. Et viktig skille i denne sammenhengen kan være skillet mellom

organisasjoner som i større eller mindre grad er basert enten på frivillighet eller profesjonelle ansatte medarbeidere. I tillegg er det også dokumentert en endring, gjennom en tiltakende profesjonalisering av ideell virksomhet:

Specifically, in the Anglo-Saxon literature, they have often been referred to as "voluntary organizations", in which people engage for idealist purposes and "good" causes in their free time (Pouligny-Morgant 1996:211). The growing professionalism of these organizations, however, has gradually changed this picture. In recent years this has filtered down to NGO definitions. As a result, some authors now refer to NGOs as nonprofit but professionalized groups (Martens 2002: 279).

I tillegg kommer det faktum at mange trosbaserte organisasjoner mottar omfattende offentlig støtte til sin sosiale og samfunnsrettede virksomhet. Dette kan i sin tur lede til nær avhengighet av videre offentlig støtte for å kunne videreføre virksomhet (Martens 2002: 280). Dette gjelder særlig organisasjoner som inngår kontrakter eller som driver virksomhet som supplerer eller erstatter offentlige tjenester. På grunn av dette har også diakonale institusjoner og institusjoner fått en formlikhet med tilsvarende offentlige organisasjoner. Denne formlikheten omtales av Billis (2010b) som "*entrenched hybridity*", der både styringsstruktur, økende innslag av profesjonelle og nye organisatoriske rasjonaliteter gjennomsyrrer praksis i organisasjonen. Omdanningen til hybrid organisering antas å skje gradvis ved at organisasjonen i økende grad mottar offentlige tilskudd, inngår som supplement til offentlige tjenester og dermed underlegges samme krav til profesjonell kompetanse og administrative rutiner som øvrige organisasjoner i velferds- og helsefeltet. Den har de samme nivåer som i offentlig forvaltning, og deres organisatoriske inndeling følger i stor grad de som gjelder innen offentlig forvaltning – f eks gjennom en regionalisering av organisasjonen. Flere har dermed stilt kritiske spørsmål til trosbaserte organisasjoners uavhengighet av offentlige myndigheter.

Flere av de større diakonale institusjonene kan ha konsernorganisering (Repstad 1998: 15), og de fleste har etablert sentraladministrasjoner med fagbyråkratiske trekk. Det synes relevant å karakterisere denne utviklingen som en kombinasjon av et klassisk byråkrati kombinert med det som omtales som et profesjonsbyråkrati (Mintzberg 1983, 1993). Her er både hierarkiet til stede, regelstyringen, standardisering både av oppgaveutførelse og kunnskapsgrunnlaget. I ikke liten grad har det vært observert en transformasjon innen denne type organisasjoner. Fra å være desentraliserte og basert på omfattende frivillig innsats framstår de i sterkere grad som sentraliserte og profesjonaliserte institusjoner. Diakonale institusjoner og institusjoner vil dermed ha en organisasjonsstruktur som har ulikt preg. Dels inngår de sentralt i en styringsstruktur som innebærer formaliserte prosedyrer og med visse byråkratiske trekk, og dels kjennetegnes den lokalt av en frivillig tiltaks- og aktivitetsstruktur.

Disse organisasjonene kan omtales som hybride organisasjoner på grunn av det som er omtalt som deres doble oppdrag, samt at de av den grunn opererer i skjæringsflaten mellom sivilsamfunn og offentlig sektor. Selv om det er flere ulike bidrag til forståelsen av hva hybride organisasjoner er (Billis 2010a), vil hybride organisasjoner ofte kunne forstås som:

Organizations that mixes or integrates elements, value systems and action logics from differing sectors such as the market, state and voluntary sector in important dimensions of organizational form or practice (Jäger og Schröer 2013).

Vanligvis vil hybride organisasjoner plasseres i skjæringsflaten mellom markedet, staten og det sivile samfunn (Billis 2010a; Evers 2005; Karré 2012). I konseptualisering av disse relasjonene former disse tre sektorene et triangel der hybride organisasjoner kan gjenfinnes i et overlappende felt mellom sektorene. Ulike organisasjoner vil, ut fra sin kjernevirksomhet, kunne danne ulike kombinasjoner av miks av trekk og rasjonaliteter mellom disse tre sektorene. De institusjoner som er studert i denne

sammenheng vil i hovedsak kunne antas å tilhøre sivilsamfunnet, men med klare trekk fra offentlig sektor da de leverer tjenester innen rammen av kontrakter med den offentlige helsetjenesten. Samtidig vil reformer i offentlig sektor de seneste tiår, ofte introdusere elementer fra en markedsbasert tilnærming. Dette gjelder i en norsk kontekst i særlig grad ledelsesforståelse og praksisen med anbudskonkurranser (Johansen 2009).

2.4 Innramming i en større velferds- og helsesystemkontekst

Mens diakonale institusjoner i mange tilfelle har hatt en pionerfunksjon fra starten av, kan det i dagens situasjon være mer relevant å peke på at de innehar en komplementærfunksjon innen helsetjenesten (Angell 2009:35f). Dette innebærer at institusjonene tilbyr tjenester som ikke skiller seg ut fra det offentlige tilbudet i vesentlig grad eller at tilbudet kommer i stedet for offentlige helsetjenestetilbud.

Som en del av det større helsesystemet i Norge, har Diakonhjemmet sykehus og Røysumtunet gjennomgått endringer av relevans for avhandlingens tema. En viktig endring, som i særlig grad berørte sykehuset, var innføringen av enhetlig ledelse. Disse endringene var rammet inn som del av større reformer i det nasjonale helsesystemet. Dette systemet har gjennomgått ganske omfattende reformer siden 2002, på grunn av innføringen av ny lov om spesialisthelsetjeneste, med virkning fra 1. januar 2002. Ansvaret for de offentlige sykehusene i Norge ble overført fra fylkesnivå til staten. Fem regionale statlige helseforetak ble etablert, og de organiserer 250 sykehus og helseinstitusjoner under jurisdiksjonen til 47 lokale helseforetak. Disse lokale foretakene varierer i størrelse, antall sykehus og geografiske span (Gammelsæter og Torjesen 2004). Diakonhjemmet Sykehus opererer under en årlig kontraktbasis med det regionale helseforetak, mens det å drive på kontraktbasis er noe man har gjort fra rundt 1900.

Som en konkret konsekvens av den nye loven om helsepersonell og helseforetak, har sykehuset vært pålagt å gjennomføre prinsippet om enhetlig ledelse.

Den viktigste begrunnelsen for dette kravet har vært sentrale politiske forventninger om en ny type ansvarliggjort og bemyndiget leder, og har representert et brudd med tradisjonelle former for ledelse som har vært utøvd gjennom parallelle profesjonelle hierarkier og representative strukturer. Hensikten med reformen var å etablere mer profesjonell og effektiv forvaltning på alle nivåer i sykehuset, med vekt på kompetanse i ledelsen snarere enn den tradisjonelle faglig forankrede bakgrunnen (Skjold Johansen og Gjerberg 2009: 396). Dette at enhetlige lederstillinger var åpne for ledere av ulike faglige bakgrunn synes å være et norsk fenomen (Mo 2006).

Reformen, som del av en bredere reformbevegelse omtalt som New Public Management (NPM), introduserte nye begreper, føringer og forventninger for styring og ledelse i sykehus. Det har vært hevdet at forventningene til ledelse, som følge av reformen, i større grad har introdusert en logikk med hierarkisk styring gjennom en kommandolinje av ledere (Johansen 2009:18). Sentrale begrep som styring og ledelse brukes ofte synonymt for å forklare at noen bestemmer over andre, men kan også skilles. Styring brukes da ofte om aktiviteter som trekker opp rammevilkår, retningslinjer og mål for underordnet virksomhet, mens ledelse brukes om selve gjennomføringen av tiltakene som er nødvendige for å nå målene innenfor de rammer som er trukket opp (NOU 1997:2). Hensikten med reformen var blant annet å utvikle en organisasjonskultur der ledere på alle nivåer tok et helhetlig ansvar. Kjernen i ledelse framstod ut fra utvalgets arbeid slik; å ta ansvar for at enhetens mål og rammer var tydelige, at målene ble akseptert av medarbeidere, at resultater ble evaluert og fulgt opp, samt at man initierte og gjennomførte nødvendige endringsprosesser for å imøtekomme pasientenes behov (NOU 1997:2:14). Lederes hovedoppgaver var dermed organisatorisk definert, og skulle gå foran faglige oppgaver.

Da Røysumtunet ble etablert og innviet i 1965, var muligheten for å starte basert på godkjenning fra Helsedirektoratet og innrammet av medisinsk service fra Statens senter for epilepsi (Jørgensen et al. 1995: 16), og senere ble institusjonen innlemmet i Oppland fylkes helseplan og med fylket som garantist for driften. Med de senere reformer i helsetjenesten, inngår institusjonen dels i en kontraktsrelasjon med Helse

Sør-Øst samt dels gjennom å vinne anbud utlyst av ulike kommuner. Mens institusjonens tjenester reguleres av en omfattende lovgivning på helse- og omsorgsfeltet, blir organiseringen for stiftelsen regulert av stiftelsesloven av 2001. Loven stiller stiftelsen noe friere med hensyn til organiseringen, men slår fast at stiftelsen skal etablere vedtekter som omtaler formål, det skal eksistere et styre og at den kan ansette daglig leder. Denne konstruksjonen innebærer at lederansvar forstås i nær analogi med selskapsretten.

2.5 Trosbaserte velferdsorganisasjoners og diakonale institusjoners eventuelle særpreg

Med utgangspunkt i en klargjøring av begrepet om trosbaserte organisasjoner, kan det så drøftes i hvilken grad denne type organisasjoner oppviser særpreg som er relatert til at de er trosbaserte. Selv om trosbaserte organisasjoner, kan forstås og analyseres som organisasjoner, har det vært vanlig å peke på at de oppviser organisatorisk særpreg (Harris 1995; Jeavons 1998), alternativt at deres religiøse grunnlag gjør at de fremmer verdier og mål som skiller seg fra f eks de i offentlige virksomheter (Lorentzen 1990: 27). Dette særpreget kan dels knyttes til det forhold at de er en bestemt type organisasjoner, dels at de er knyttet til velferdstjenester og dels at de opererer i skjæringsflaten mellom det religiøst forankrede og det allmenne.

Mange av institusjonene innen diakonisektoren må kunne omtales som profesjonaliserte og menneskebehandlerne, eller det som kan omtales som "Human Service Organizations" (Hasenfeld 2010b). Gitt at mange trosbaserte organisasjoner (inklusive diakonale institusjoner) opererer i velferdsfeltet, kan nettopp bidrag som utdyper denne type organisasjoners særpreg være relevant. Oppsummert peker Hasenfeld på følgende sentrale trekk ved denne type organisasjoner (2010:11-28): Disse organisasjonene er for det første "menneskebehandlerne", gjennom å kategorisere og i neste omgang arbeide med forandring i helse, mestring, holdninger eller atferd. Dette arbeidet med mennesker, innebærer at det må sees som moralsk

arbeid. Virksomheten er både drevet av og regulert av verdier, og realiseringen av slike verdier er ofte begrunnelsen for eksistensen av organisasjonen. Den profesjonelle vurdering kan ikke løsrives fra en moralsk vurdering og menneskers sosiale verdi. Når virksomheten involverer moralske og verdimeslige spørsmål, blir de avhengige av å søke å overholde praksiser som oppfattes som legitime. Ulike interesser som bidrar til legitimering er legale rammeverk, offentlige instanser, brukerinteresser og profesjonsgrupperinger og deres organisasjoner. Med ulike interessenter, vil organisasjonen ofte stå overfor flertydige signaler og verdikonflikter. De arbeidsformer som anvendes er avhengige av anerkjennelse i omgivelsene, og er sårbare i forhold til å være i overensstemmelse med de dominerende kulturelle verdier i samfunn og det organisatoriske felt for øvrig. I tillegg er arbeidsformene preget av usikkerhet med hensyn til utbytte og effekt. Selv om arbeidsformer er utviklet gjennom profesjonell erfaring, forskning og eventuell uttesting og godkjenning, er det vanskelig å etablere kausalitet i en kompleks virkelighet. Medarbeider-bruker relasjonen er kritisk, og må anses som det primære punkt der denne type organisasjoner utfører sitt arbeid og oppnår sitt formål. Virksomheten er oftest preget av emosjonelt arbeid, der emosjoner både er tilstedeværende som del av samhandling og der det som del av profesjonalitet er forventet at emosjoner holdes i sjakk (særlig for den profesjonelle). Historisk har omsorgsarbeid vært del av et kjønnert arbeidsmarked. Dette gjelder særlig i den direkte utøvelsen av menneskebehandleriske tiltak og tjenester, mens menn i større grad har jobbet på system- og ledernivå.

Det synes å være grunn til å hevde at allmenne trekk, som handler om at diakonale institusjoner operer på samme virksomhetsarena som øvrige velferdsorganisasjoner, er viktige premisser for å forstå utøvelse av ledelse i diakonale institusjoner (Askeland 2011, 2012a). Viktigheten ligger i at diakoniledere vil måtte orientere sin ledelsespraksis ut fra generelle forventninger internt i og eksternt til organisasjonen, samt at de gjennom egen erfaring og læring kan bygge på innsikter blant annet fra ledelsesfaget.

Det synes å være nokså vanlig innen sektorspesialiserte studier å anta at det generelt eksisterer særtrekk eller –preg ved organisasjonene som opererer i feltet (Billis 2010b; Jeavons 1998). Vekt på slike typer særpreg er tillagt religiøse organisasjoner (Beckford 1975; Harris 1995), frivillige organisasjoner (Anheier 2000), samt trosbaserte velferdsorganisasjoner eller diakonale institusjoner (Jeavons 1994; Lorentzen 1990). Det har også vært pekt på at det stilles særskilte krav til ledelse av profesjonaliserte helsetjenester, i motsetning til i offentlige byråkratier (Wikström et al. 2011: 10). Dette synes relevant for diakonale institusjoner, som i tillegg til å omtales som trosbaserte også må ses som profesjonaliserte velferds- eller helseinstitusjoner. Som nevnt tidligere bør dette underlegges empiriske studier, men det kan ut fra eksisterende litteratur pekes på noen områder der dette kan ventes å være identifiserbart. Utgangspunktet for en slik understrekning kan tas i selve forståelsen av trosbaserte organisasjoner (jf tidligere omtale); nemlig at de kan sies å ha en

selvpålagt identitet og formål som er utledet av religiøse tradisjoner (...) for å fremme realiseringen av artikulerte ideer om felles goder (...).

Tilsvarende vil kunne gjelde mange av de diakonale institusjoner som arbeider innen et bredere sosial- og helsefaglig felt. For disse vil det ofte være slik at den religiøse dimensjon, i noe ulik grad, fokuseres som et grunn- eller tilleggsaspekt til den profesjonelle praksis. Dermed vil organisasjonen kunne forventes å ha fokus på mer enn en økonomisk og effektivitetsmessig "bunnlinje":

(...) the business of nonprofits should be conceived in terms neither of making money nor of providing services as an end in itself but rather of effecting change (Jeavons 1992: 405).

Både gjennom profilering mot omgivelser og bevilgende myndigheter, samt i rekruttering og motivering av medarbeidere, vil diakonale institusjoner kunne

vurderes opp mot i hvilken grad de realiserer sitt grunnleggende ideologiske/religiøse og verdimeslige formål.

Videre vil de kunne være preget av lojalitet og engasjement blant sentrale aktører til de sentrale verdier, mens mange medarbeider kan ha et mindre engasjert forhold til organisasjonens religiøse forankring eller verdigrunnlag. For eksempel er det hevdet at ledere kan forventes å ha en kritisk rolle i å "kople kristne verdier med faglig behandling" (Lorentzen 1990: 71). Slik kan det være ulike forventninger til om verdier og tradisjoner bør ha gjennomslag i større og mindre beslutninger. For diakonale institusjoner vil det også kunne oppleves som et krysspress mellom forankringen i den diakonale tradisjon, og det sett av profesjons- og sektorpolitiske verdier som også rammer inn deres oppdrag. Spenningen kan generelt øke som følge at en økende avhengighet av statlig finansiering (Kearns 2003).

Det kan være grunn til å se profileringen av diakonale institusjoner, både i lys av den rolle disse institusjonene har utviklet i relasjon til offentlige tjenester og i forhold til den kirkelige struktur. Mange institusjoner er integrerte i det samlede offentlige tilbudet, og ivaretar hovedsakelig komplementære funksjoner i forhold til offentlige tilbud (Angell 2009: 36). I en norsk sammenheng er det pekt på at diakonibegrepet har vært anvendt både som et motbegrep til velferdsstaten og som ledd i en indrekirkelig debatt om hva som skal prege kirkelig profilering (Tønnessen 2005). Som motbegrep har det vært framholdt at diakonal virksomhet var kvalitativt forskjellig fra offentlige velferdstjenester men også samtidig som komplementær til offentlige tjenester. Den kvalitative forskjell ble antatt å henge sammen med barmhjertighetstanken konkretisert i nestekjærlig praksis og dermed noe velferdsstaten ikke kunne være foruten (Tønnessen 2005: 113). Denne anvendelsen har primært fremmet ideen om komplementaritet, og ikke representert en velferdsstatskritikk. Internkirkelig har det handlet om kirkens samfunnsrolle, med diakoni som en representativ form i stand til å samhandle med den ekspanderende velferdsstaten. Diakonale institusjoner utviklet en tydeligere autonom posisjon i forhold til kirken, mens det ble knyttet tettere bånd mot velferdsstatens ulike tjenester

(Stave 1998; Tønnessen 2005). Utviklingen skjedde delvis ut fra en opplevelse av at det fra kirkelig side ikke ble tilrettelagt for stillinger for diakoner, men også dels ut fra at samarbeidet med det offentlige gav rom for ekspansjon og videreutvikling av diakonale institusjoner.

Også i en svensk kontekst er det pekt på mye samme utvikling. I tillegg pekes det på at det i kirken de seneste tiår har vært et merkbart fravær av sosialpolitisk debatt, noe som har ført til «*ett väksande främlingskap mellom diakoniinstitutionerna och Svenska kyrkan*» (Eckerdal 2008:149). Det kan tenkes å være en sammenheng mellom disse prosessene. Selv om jeg her ikke følger opp analysen av diakonale institusjoners særtrekk, vil det likevel kunne stilles følgende spørsmål som følge av dette er: Hvilke konsekvenser har eventuelt særpreg ved religiøst forankrede organisasjoner for forståelse av og utøvelse av ledelse i den aktuelle sammenheng? Det er i en dansk sammenheng pekt på at den nye koblingen til en ekspanderende velferdsstat har hatt betydning for den rasjonalitet som preger praksis i diakonale institusjoner:

I dette tilfælde er det min påstand, at specifikke statslige velfærdsfunktioner er opstået i kraft af en afkobling af diakonien fra kirken. Og når det diakonale syge- og menighedsarbejde ikke længere udfolder sig i en religiøs begrundelsessammenhæng, ændrer det sin «selvfortolkning. Det er ikke længere næstekærligt, men professionelt i sin begrundelse. Dette betyder i næste omgang, at også den sociale praksis ændrer karakter (Qvortrup 2005:92).

Dette blir tematisert i analyse av institusjonenes policy-dokumenter og gjennom intervjumaterialet. Ut fra den gjennomgang som har skjedd i delkapitlet (2.3), vil det være naturlig at en slik tematisering belyser hvordan ledere bidrar til profilering av institusjonens diakonale identitet, samt å drøfte i hvilken grad det kan (eller bør) skje en modellmessig videreutvikling på ledelsesfaglig grunnlag som inkorporer denne dimensjonen.

2.6 Oppsummering

I studier av organisering og særlig av ledelse av diakonale institusjoner, forstått som en type velferdsorganisasjon, synes det å være flere utfordringer. For det første vil det være interessant, ut fra flere av de arbeider som er omtalt i dette kapitlet, å undersøke i hvilken grad den religiøse tradisjon bidrar til å forme institusjonens identitet, formål og praksis. For det andre indikerer kapitlet at det vil være interessant å se nærmere på hvordan ledere opplever og utøver sitt lederansvar i praksis i konkrete kontekster. For denne avhandlingens del vil dette innebære å undersøke hvordan den diakonale organisasjon som kontekst former forståelse og utøvelse av ledelse, men også hvordan ledere sammen med andre bidrar til å artikulere og vedlikeholde denne meningskontekst og verdiene i den diakonale organisasjon. Et siste område for utforskning er hvordan ledere søker å håndtere tradisjon og eventuelt diakonalt særpreg i møte med andre rasjonaliteter og institusjonelle logikker.

Kapittel 3

Teoretiske perspektiver på ledelse i kontekst

Hensikten med dette kapitlet er for det første, ut fra avhandlingens formål, å klargjøre de sentrale begreper, utvikle det teoretiske grunnlaget for forskningsspørsmålene, samt oppdatere framstillingen over relevant forskningslitteratur. For det andre søker jeg i dette kapitlet å etablere det teoretiske grunnlag for avhandlingens sammenstillende og teoridrivende drøfting.

Ledelsespraksis og de roller ledere ivaretar utfoldes innen rammen av organisasjoner, i dette tilfelle diakonale eller "trosbaserte" velferdsorganisasjoner. Det er etter mitt syn viktig at studier av ledere og ledelse bidrar til empirisk funderte beskrivelser av ledelsespraksis, men at de også bidrar til å etablere en teoretisk kobling mellom kontekst og ledelse (Hales 1986: 336). Derfor vil jeg innledningsvis posisjonere studien vitenskapsteoretisk, før jeg presenterer og drøfter det teoretiske perspektivet på kontekstuell situert ledelsespraksis. Avslutningsvis vil jeg drøfte hvordan modellutvikling bør bidra til en tettere kobling mellom det kontekstuelle og ledelsesmessige perspektivet.

3.1 Ledelsesfaget som kontekst: Grunnpremisser for ledelsesstudier og ledelsesteorier

I tillegg til å være et bidrag til empirisk diakonivitenskap, representerer avhandlingen et bidrag til empiriske ledelsesstudier. Forskjellige ledelsesteorier bygger på ulikt faglig grunnlag, og de vil ofte representere ett eller noen få grunnleggende perspektiver på organisasjon og ledelse. Slike faglige grunnposisjoner kan tilbakeføres til ulike vitenskapsteoretiske posisjoner (Bjartveit og Kjærstad 1996; Ghoshal 2005; Hollis 2002; Pfeffer 2005). Ulike grunnposisjoner, med konsekvenser for studier og forklaringer av sosial handling og organisering, kan illustreres ved å anvende to

sentrale dimensjoner. Den ene er kunnskapsteori, eller epistemologi, og den andre er handlingsteori, eller ontologi (Askeland 2009; Hales 2007a; Hollis 2002; Kemmis 2010).

Den første dimensjonen handler om ulike syn på den sosiale virkelighet; skal den betraktes som en objektiv realitet vi kan frambringe sikker kunnskap om? Eller er den subjektiv og blir "virkelig" først gjennom vår tolkning og "konstruksjon"? Det første synet bygger på et positivistisk grunnsyn, mens det andre synet klart bygger på et subjektivistisk (eller fortolkende) perspektiv. Ut fra denne dimensjonen kan vi se ulike teorier som henger sammen med virkelighetsforståelse og rasjonalitetsform (Askeland 2009). Ut fra en positivistisk tilnærming vil mange organisasjons- og ledelsesteorier på den ene siden legge til grunn en type rasjonalitetsform omtalt som analytisk eller formålsrasjonell. På den andre side, vil man ut fra en subjektivistisk tilnærming legge til grunn en rasjonalitet som handler om fortolkning og som innebærer vurdering, dialog og forhandling i beslutningsprosesser. Enkelte vil derfor være opptatt av at organisering og ledelse må følge av klare mål og en klar analyse av hva som fremmer effektiv måloppnåelse, mens andre vil være opptatt av at vi kan ha ulike interesser å ivareta og derfor tolker, forhandler og reforhandler hvilke mål og premisser den organisatoriske praksis skal være styrt ut fra.

Den andre dimensjonen handler om hvorvidt man i samfunnsfaglige studier og forklaringsmodeller skal ta utgangspunkt i overordnede strukturer eller individuelle vurderinger og behov for å forstå individuell og kollektiv handling. Mens den første tilnærmingen oftest omtales som strukturorientert, vil den andre tilnærmingen oftest omtales som aktør- eller individorientert.

All models of organizations as coherent entities can be reduced to two basic views: organizations as social systems, sustained by the roles allocated to their participants, and organizations as associations of self-interested parties, sustained by the rewards the participants derive from their association with the organization (Aldrich et al. 1992: 27).

Forfattere som tar utgangspunkt i en forståelse av organisasjoner basert på strukturelle faktorer, omtaler gjerne organisasjoner som systemer. Her vil en ta utgangspunkt i organisasjonen som et etablert system som legger premissene for individers handling og der ulike funksjoner ivaretas via strukturering og rollefordeling. Andre vil være opptatt av at organisasjoner er en samling av individer som ser det tjenlig å samarbeide om oppgaveløsning rundt spesifikke mål, og her kan organisasjoner gjerne omtales som assosiasjoner. Teorier med dette utgangspunktet baseres på en forståelse av organisasjoner og ledelse av disse der individer slutter seg sammen fordi de anser kollektiv oppgaveløsning som gunstig. Sammenfattende kan disse ulike tilnærmingene framstilles i Tabell 3:

Tabell 3: Klassifisering av tradisjoner/perspektiver i organisasjons- og ledelsesteori, med implikasjon for verdier (Askeland 2012:24, bearbeidet etter Hollis 2002:16 og Kemmis 2009:21)

Handlingsteoretisk dimensjon	Kunnskapsteoretisk dimensjon	
	Positivistisk <i>Rasjonell</i>	Subjektivistisk <i>Fortolkende</i>
Struktur <i>Kollektiv</i>	System Systemer i avhengig og strategisk tilpasning til omgivelser Ledelse forstås som sosial interaksjon, dvs ritual, funksjon, systemstrukturert Felles formulerte verdier basert på dialog mellom interessenter	Institusjon Organisasjoner preget av kultur, regler og normer i organisatoriske felt Ledelse forstås som sosialt strukturert, formet av diskurs og tradisjon Organisatoriske verdier tilpasset samfunnets verdier og som ramme for organisasjonens medlemmer
Aktør <i>Individ</i>	Instrument Organisasjon som instrument for måloppnåelse: rasjonelle agenter opptrer kollektivt på grunn av nytte Ledelse forstås som individuell atferd, sett ut fra utførelse, hendelser og effekt Eiers verdier/ Individer med stabile preferanser og verdier	Assosiasjon Intensjonelle aktører med felles mål og verdier, og med interesse for organisasjonens overlevelse Ledelse forstås som intensjonell handling, formet av mening og verdier Individer med felles verdier og intensjoner

Denne måten å dele inn organisasjons- og ledelsesfaget på viser hvordan ulike bidrag innen faget kan tilbakeføres til sentrale vitenskapsteoretiske posisjoner. Disse har betydning for faglig tilnærming, mens det i eksisterende litteratur i liten grad har vært lagt vekt på slike koblinger. Valget av disse to sentrale dimensjonene synes å kunne inkludere både teorier som implisitt forutsetter enten et systemperspektiv på organisasjoner eller individers (og individuelle organisasjoners) frie valg og handlingsrom. I Tabell 3 synliggjøres det hvordan anvendelse av disse to dimensjonene kan danne grunnlag for inndeling og kategorisering av fire hovedsyn innen organisasjons- og ledelsesfaget, med implikasjoner for forståelse av verdier og ledelse.

Observasjonsstudier av ledere har vært omtalt både som positivistiske og subjektivistiske. Flere har ment at Mintzbergs originale studie, nettopp gjennom en betydelig kvantifisert analyse tilhører en positivistisk tradisjon (McDonald 2005). Samtidig hevder McDonald at Mintzberg gjennom en betydelig induktiv tilnærming og analyse av kvalitativt materiale, i like høy grad kan omtales som subjektivistisk eller fortolkende. I denne studien søker jeg å ikke bygge på en ekskluderende paradigmatisk tilnærming, men jeg finner det nødvendig å kombinere teori-tradisjoner og ulike metoder for å fange inn at ledelsespraksis trenger en både- og tilnærming (Kemmis 2011; Schultz og Hatch 1996; Willmott 1990). Noe av denne kombinasjonen vil være tydelig gjennom at observasjonsmaterialet er kvantifisert og analysert i henhold til etablerte kategorier. Samtidig har observasjonene også dannet utgangspunkt for å skrive ut et narrativ av de konkrete lederhverdager, for deretter å analyseres ut fra et fortolkende perspektiv, jf kapittel 4.3. Dette blir i studien synlig særlig i forskjellen mellom artiklene 1 og 3. Samtidig søker jeg å kombinere ulike typer datamateriale og analysestrategier i alle artiklene.

Også med hensyn til handlingsteoretisk forklaringsmodell er det nødvendig å holde alternativer åpne i analysen. Mens observasjonene er mikro-orienterte studier av enkeltledere, rammes de observerte dagene både inn av den enkelte organisasjon og av den videre kontekst som organisasjonene inngår i. I tillegg vil studien omhandle

hvordan ledere gjennom å være aktører søker å bidra til å skape meningskontekst. Dermed søker jeg også å analysere aktiviteter og handlinger i sammenheng med både et meso-perspektiv og et makro-perspektiv.

Den debatt om metodisk tilnærming som springer ut av denne forsterkede interessen for å forstå ledelse som praksis, aktualiserer sentrale spørsmål. I likhet med nyere praksisforskning, har flere reist spørsmålet om sammenhengen mellom grunnlagsspørsmål, valg av teoretiske perspektiver og forskningsmetoder (McDonald 2005; Meunier og Vasquez 2008). Det hevdes at mye forskning og litteratur om ledelse mangler en drøfting av sammenhengen mellom forståelsen av lederjobb og ledelsespraksis og de perspektiver og metoder som anvendes, særlig at man i for i liten grad tematiserer de epistemologiske sider (Martinko og Gardner 1985; McDonald 2005). Da avhandlingen omhandler ledelse i kontekst, synes det naturlig å gjøre bruk av metodetriangulering.

3.2 Konseptualisering av og perspektiver på ledelse og kontekst

På tross av den omfattende innsats som er gjort innen ledelsesforskningen, eksisterer det ingen omforent definisjon eller avklaring på spørsmålet om hva ledelse er og hvordan det utøves (Alvesson og Kärreman 2003: 36; McDonald 2005; Townley 2005). Dels har forskningen søkt å utvikle teorier om ledelse som fenomen og hva god eller effektiv ledelse er (Andersen 2006). Det er hevdet at mindre oppmerksomhet er blitt gitt til den grunnleggende oppgave med å beskrive og analysere lederjobben i relasjon til deres funksjon i og for organisasjonen de leder. Dette siste argumentet er formulert slik av Henry Mintzberg: "*In particular, we remain grossly ignorant about the fundamental content of the manager's job and have barely addressed the major issues and dilemmas in its practice*" (Mintzberg 1990: 8).

Slik jeg ser det eksisterer det likefullt bidrag, blant annet i den nyere skandinaviske tradisjonen, som søker å reformulere og konseptualisere ledelse basert

på generelle empiriske studier av lederes praksis (Klev og Vie 2014; Tengblad 2006; Vie 2009). Det finnes på samme måte nyere bidrag til ledelsespraksis som er relatert til helsetjenesten (Arman 2010; Arman et al. 2009; Meier 2013; Wikström et al. 2011), samt at det gjennom LIP-prosjektet også finnes studier av helselederes hverdagspraksis (Engvik 2013; Olofsson 2006; Tveit 2013). Bidragene kaster lys både over ledelsespraksis generelt, men også spesifikt fra helse- og velferdstjenesten. Samtidig synes det å være slik at det fremdeles er rom for en tydeligere artikulering av den kontekstuelle situering av ledelsespraksis.

Hvordan forstå kontekst?

Det er pekt på at ledelsesfaget i for liten grad har vektlagt kontekst som nøkkelbegrep for å forstå ledelse, selv om kontekst behandles i mange ulike bidrag (Bamberger 2008; Johns 2006; Zaccaro og Klimoski 2002). Som nevnt innledningsvis (jf kap 1.1) har kontekst i stor grad vært forstått nærmest som en presisering av omgivelser henholdsvis for organisasjonen og for ledelse (Meier 2013: 61). Dette er tematisert i ulike bidrag, der kontekst kan bidra til forståelse av muligheten for å implementere endring (Bryman et al. 1996; Tierney 1987), kunnskapsledelse (Thompson og Walsham 2004), hvordan ledere bidrar til å skape kontekst (Ghoshal og Bartlett 1994; Hearn og Ninan 2003), samt for sammenhengen mellom kontekst, tro og verdier (Hamilton og Bean 2005). Det har videre vært pekt på at anvendelse av kontekstbegrepet kan bidra til en nyansert analyse av ledelse samt til å styrke en nødvendig diskusjon om selve kontekstbegrepet (Meier 2013: 58). Som det vil framgå av gjennomgangen nedenfor, kan analyse av kontekst knyttes til felt (eller sektor), til organisasjon eller til individ.

Den leksikalske forståelsen av begrepet er blant annet omtalt slik⁶:

⁶ Collins English Dictionary – Complete and Unabridged © HarperCollins Publishers 1991, 1994, 1998, 2000, 2003

Context: (Latin contextus a putting together, from contexere to interweave, from com-together + texere to weave, braid).

Kontekstbegrepet anvendes både om den tekstlige sammenheng og om de forhold som omgir en hendelse. Samtidig er begrepet brukt på mange ulike måter innen faglig litteratur, men det er hevdet at det oftest og generelt anvendes om det sett av forhold som rammer inn en tekst eller hendelse (Bazire og Brézillon 2005: 29). Samtidig synes det å være vanlig at aktuelle kontekstuelle faktorer blir spesifikke for de enkelte studier (Pawar og Eastman 1997), noe som også kan hevdes å være en nødvendig tilnærming for å sikre relevans i utvalg av faktorer (Meier 2013).

Johns (2006) peker på at det er flere grunner til at forskning bør inkludere kontekst. For det første hevder han at uten en forståelse av den foreliggende situasjon blir det vanskelig å fortolke og forstå person-situasjon interaksjoner. Dette blir en særlig kritisk mangel ettersom ledelse-i-praksis må forstås som situert i konkrete organisasjoner og situasjoner. Av denne grunn blir også en mangel på spesifisering av kontekst problematisk for komparative studieopplegg. En tredje grunn til å studere kontekst henger sammen med at det kan bidra til en mer relevant applisering av forskningsresultater (Jepson 2009; Johns 2006; Meier 2013; Mintzberg 2009; Porter og McLaughlin 2006). Ulike bidrag har foreslått ulike inndelinger av kontekstuelle dimensjoner, som det vil framgå av nedenstående Tabell 4.

Uten å foregi å ha presentert en fullstendig felles inndeling, viser ovenstående framstilling at kontekstuelle faktorer eller dimensjoner ofte kan grupperes i dimensjoner som institusjonelt felt, organisasjon og individ, svarende til makro, meso og mikronivå. Inkludering av kontekst i konkrete studier krever en spesifisering av fokus, da ikke alt som kan tilordnes kontekst kan inngå i analysen. I det følgende vil jeg derfor presisere hvilke elementer eller sider ved kontekst jeg vektlegger, og følger Meier (2013) i at dette styrker den analytiske kvaliteten:

(...) the quality of any analysis of context hinges on the researchers analytical choices and ability to make the process open to evaluation (Meier 2013: 61).

Tabell 4: Bidrag til inndeling av ulike faktorer/dimensjoner som kan inngå i kontekstbegrepet

Porter & McLaughlin 2006	Johns 2006	Jepson 2009	Mintzberg 2009	Meier 2013
Culture/climate	Omnibus context:	Immediate social context	Ekstern kultur og sektor	Konfigurasjon av dimensjoner
Goals and purpose	Occupation, location, time, rationale	General cultural context	Organisatorisk form og historie	spesifikt for studie:
People/composition	Discrete context:	Historical institutional context	Lederjobb mht nivå og funksjon	Arbeidets karakter
Process	Task, social, physical		Temporal mht tidspress og idealer	Styringsinitiativer
State/condition			Personlig bakgrunn	
Structure				
Time				

Jeg vektlegger i avhandlingen selve den diakonale organisasjon som kontekst for ledelse, jf gjennomgangen av diakonale institusjoner som kontekst for ledelse i kapittel 2. Dette henger blant annet sammen med at en viktig forståelse av kontekst, nærmere knyttet til meningshorisont, er undertematisert og underutforsket i litteraturen (Bryman og Stephens 1996; Ghoshal og Bartlett 1994; Hamilton og Bean 2005; Johns 2006; Porter og McLaughlin 2006). Mens organisasjoner og deres omgivelser representerer den kontekst ledere må forholde seg til, er det hevdet at ledere også bidrar til å skape (eller konstruere) organisasjonens realiteter og vil derigjennom kunne bidra til å skape konteksten for andres arbeid og praksis (Barnard 1938; Hamilton og Bean 2005: 336; Smircich og Morgan 1982). Allerede Ghoshal og Bartlett (1994) argumenterte for at man i organisasjoner:

(...) can similarly create and embed in its context a work ethic that would induce rational yet value-oriented actions on the part of its members in furthering the interests

of the organization as an end in itself, not just a means to an end. (...) It was created through tangible and concrete management actions (Ghoshal og Bartlett 1994: 92).

Ut fra en case studie, konkluderer de med at lederes praksis er innvevd i kontekst, både ved å være medskapende og et resultat av kontekst (Ghoshal og Bartlett 1994: 104). I særlig grad knytter de sin argumentasjon tilbake til Chester Barnard (1938) sin tese om at ledere bidrar til å skape felles forståelse av organisasjonens formål.

En sentral dimensjon ved ledelse, kan nettopp knyttes til at selve forståelsen av hva ledelse handler om også er vevd inn i kulturelle verdier og normer eller formidlet gjennom institusjonelle roller og rasjonaliserte myter. Tilsvarende har det vært hevdet at forståelsen av lederes utøvelse av ledelse må tematisere hvordan ledere som aktører handler intensjonelt og samtidig innen rammen av en institusjonell orden (Willmott 1987)⁷. Kontekst kan ikke kun betraktes som en objektiv virkelighet utenfor aktøren, men må også tilskrives et subjektivt element gjennom aktørens tolkning av den (Askeland 1998: 45). Tilsvarende kan ulike "former" eller ideer om organisering og ledelse eksistere side om side. Dette kan skje ved at enkeltorganisasjoner eller ledere som aktører gjør et utvalg i de eksisterende formene som er i omløp, men også ved at ulike former og praksiser eksisterer side ved side (Røvik 1998). Den retorikk, form og praksis som eksisterte ved etableringen av organisasjonen, og som er institusjonalisert, kan overleve introduksjonen av nye formelementer (Askeland 2000a: 54). Ulike studier, basert på observasjon av lederes hverdager (Mintzberg 2009), inkorporerer relasjonen til eksterne aktører og institusjoner i omgivelsene, men evner i mindre grad å tematisere nettopp nasjonale eller globale verdier, normer og institusjonelle roller knyttet til ledelsesforståelsen. Implisitt peker Mintzberg på dette aspektet, gjennom å tilordne ledere kulturbygging som oppgave, gjennom referanser til Selznicks(1957) vekt på institusjonelt lederskap og Smircich og Morgan (1982) som vektlegger ledelse av mening. Gjennom studier av ledelsesforståelse og ledelsespraksis i 65 land

⁷ Referansen her er til et gjenoptrykk av artikkelen i boken Critical Management Studies Grey and Willmott 2005, der kapittelreferansen er til side 334 i boken.

dokumenterer Robert House og kolleger at det eksisterer "*clusters*" av land med nærliggende eller likartede, kulturelt forankrede, forestillinger om ledelse og hva god ledelsespraksis er (House et al. 2004).

Avhandlingen har samtidig tatt utgangspunkt i tidligere forskning som har pekt på at ledelsespraksis vil kunne variere med setting eller kontekst (Hales 1986, Mintzberg 2001). Et viktig utgangspunkt var Mintzbergs inndeling av kontekst som enten den konkrete enhet der ledelse utøves, innenfor den videre organisasjon eller det som er utenfor organisasjonen (Mintzberg 1994a:15). En noe tydeligere gruppering finnes i et av hans nyere bidrag, som anvender fem kontekstuelle faktorer; *ekstern* (nasjonal kultur og sektor), *organisatorisk* (form, historie), *lederjobb* (nivå og funksjon), *temporal* (tidspress og ledelsesidealer) samt *personlig* (bakgrunn, tid i stilling og stil) (Mintzberg 2009:98). Slik inkorporeres relasjonen til eksterne aktører og institusjoner i omgivelsene. Men min tilnærming søker også dels å tydeliggjøre nettopp meningssammenhengen gjennom nasjonale eller organisatoriske verdier, trender og institusjonell forankring i den diakonale tradisjon. Kontekst kan forstås på måter som tydeliggjør den tette kobling til mening, og til fortolkningen av situasjonsspesifikke forhold, som vi ser som relevante, i vår tolkning (Scharfstein 1991).

Min tilnærming til forståelse av ledelse i denne studien, vil altså være å forstå det som en kontekstuell og intensjonell praksis. Men dette synes ikke å være en tilstrekkelig avgrensning, da det i liten grad er veiledende for hvilke aktører i organisasjoner som skal studeres med hensyn til utøvelse av ledelse. I hovedsak gjennomføres de viktigste studier ved å velge ut formelle ledere i organisasjoner som studieobjekt, selv om det gjøres ulike vurderinger av hvilke ledernivåer det er hensiktsmessig å studere. Jeg legger til grunn at det er grunn til å velge formelle ledere, og helst fra ulike organisasjonsnivåer, da disse gjennom stillingsutforming og rolleforventninger er gitt særlig legitimitet og ressurser. Tilnærmingen legger til grunn at lederes jobb og utøvelse av ledelse kan studeres som en kontekstuell praksis som er forankret i lederens mandat, rettet mot å løse organisasjonens mål og oppgaver, rammet inn av organisasjonen og dens historie og verdier, samt i relasjon til det ytre

kulturelle og institusjonelle miljø som organisasjonen opererer i. Slik tematiseres også den funksjonen ledere har i og for organisasjonen. Denne ledelsespraksis antas å innebære både styring, mobilisering og egen operativ handling, dels internt og dels eksternt orientert (Mintzberg 1994). Valg av metodisk tilnærming er gjort for å kunne forske på og forstå ledelse på tvers av sektorer og organisasjonsnivåer, samt fange opp både lederes aktiviteter og handlingsvalg og de institusjonelle rammer deres praksis utøves innen og rammes inn av.

De tre artiklene som avhandlingen bygger på, har derfor vektlagt organisasjonens virksomhet, den diakonale tradisjon, ledernivå, sektor og innramming i nasjonale reformer av betydning for organisasjonen. Lederes bidrag til å skape kontekst er et siste og vesentlig bidrag. Disse aspektene ved kontekst må supplere den tradisjonelle anvendelsen innen ledelsesvitenskapen, og som Mintzberg er formidler av. I tilslutning til Meier (2013) antar jeg at studiet av ledelse i kontekst nødvendigvis gjør en presisering av de kontekstuelle dimensjoner som inngår i studien. De sentrale kontekstuelle dimensjoner i studien vil være: Den diakonale organisasjon som kontekst, helsesektoren som faglig og politisk kontekst samt den meningskontekst som ledere søker i skape gjennom vedlikehold av institusjonelt formål og identitet.

Om å forstå ledelse som kontekstuell praksis innen MWB-tradisjonen

Avhandlingens, og særlig denne kappens, spørsmålsstilling er og begrunnet ut fra MWB-tradisjonen, som over tid har generert et rikt empirisk materiale og bidratt til innsikt i hva ledere gjør. Samtidig har forskningen hatt en tendens til å være opptatt av mønstre for lederes aktivitet og handlinger, og hvordan disse kan kategoriseres i aktivitetstyper, funksjoner og roller. I mindre grad har en vært opptatt av spørsmålet om hvorfor lederes praksis er som den er (Hales 1986: 110; Stewart 1989: 2; Vie 2009: 6), eller hvordan lederjobben henger sammen i et integrert hele:

(...) the integrated job of managing has been lost in the conventional ways of describing it (...) we have become so intent on breaking the job into pieces that we never came to grips with the whole thing. It is time, therefore, to consider the integrated job of managing (Mintzberg 1994: 11).

Før jeg gjennomgår hvordan sentrale bidrag har tematisert forholdet mellom kontekst og ledelse, vil jeg først tematisere forståelsen av ledelsesbegrepet. Et viktig premiss innen tradisjonen har vært å unngå normative definisjoner av ledelsesbegrepet, men starte med en empirisk undersøkelse av hva det innebærer. I et forsøk på å komme utenom de definatoriske problemer ved ledelsesbegrepet har flere forskere tatt til orde for å studere ledere og deres jobb, som et uttrykk for utøvelse av ledelse (Mintzberg 1994; Stewart 1989: 4). Særlig Rosemary Stewart har pekt på at ledeses jobb er et naturlig studieobjekt:

The term "managerial jobs" suffers less from ambiguity because it can be defined as those posts described as managerial in a particular organization, or one of the more common definitions can be used (Stewart 1989: 4).

Selv med en slik tilnærming kommer man ikke utenom en underliggende forståelse av hva ledelse er (Hales 1986: 90), noe som også kan ses i konkrete etterlysninger av behovet for teoriutvikling innen denne tradisjonen (Martinko og Gardner 1985: 687). Flertallet av definisjoner knytter likevel ledelse til noen sentrale kjennetegn; det handler om ansvar (Hales 1999), å influere en gruppe (eller organisasjons) medarbeidere til kollektiv innsats for å realisere felles oppgaver eller mål, samt å fasilitere den prosess som muliggjør individuell og kollektiv forståelse og handling (Yukl 2010: 26). Også bidragsytere innen MWB-tradisjonen bygger på en slik grunnleggende forståelse:

The overriding purpose of managing is to ensure that the unit serves its basic purpose (...) (Mintzberg 2009: 49).

Og:

Amidst considerable diversity in definitions of the managerial job, one characteristic persistently recurs: responsibility (...) Managers, particularly, though not exclusively, in capitalist work organizations, are conventionally agents designated as "responsible" for a particular bounded area of work activity and, crucially, "responsible" for the effort of those who are engaged in that work. (...) Linked to responsibility is accountability; managers are deemed answerable for what happens in the area of work activity for which they are responsible (Hales 1999: 342).

Det som ofte synes fraværende innen tradisjonell ledelsesforskning, men som nettopp blir tydeligere i studier av lederes jobb i praksis, er den organisatoriske forankring av mandat og ansvar som er det formelle grunnlaget for ledelse (Hales 1999), og formulert blant annet på denne måten av Watson (2006) med hensyn til å forstå lederes jobb:

Those people given official responsibility for ensuring that the tasks undertaken in the organization's name are done in a way which enables the organization to continue in the future (Watson 2006: 167).

Denne tydeliggjøringen av mandat peker mot at ledelse i tillegg til å være en prosess som skjer i relasjon mellom ledere og medarbeidere, handler om å ivareta bestemte oppgaver eller funksjoner i og for organisasjonen (Vie 2009: 7). Jeg deler den kritiske vurdering av mye av den forskning som har skjedd på ledelsesfeltet, i det den ikke i tilstrekkelig grad fanger opp de relasjonelle og kontekstuelle aspekter ved ledelse. Denne forskningen har utfordringer som kan knyttes til et snevert individualistisk fokus som premiss (dyadiske relasjoner mellom leder og medarbeider), mangel på

avklaring av eventuelle generelle funksjoner og oppgaver ledere ivaretar, spørsmålet om hvordan ledelsespraksis faktisk utøves, samt forståelse av organisasjons- og kulturkontekst (Aditya 1997: 443-462). Også når det gjelder den delen av ledelsesforskningen som er basert på kvalitativt materiale, innsamlet gjennom intervjuer, kan det stilles spørsmål ved om den makter å inkorporere materiale fra relasjon og situasjon (Alvesson og Kärreman 2003: 37). Samtidig mener jeg det vil være et åpent spørsmål om det å utelukkende basere ledelsesforskning på mikroorienterte observasjonsstudier, uten tilstrekkelig inntak av intensjonelle og kontekstuelle sider, bidrar til å møte utfordringen om forståelse av ledelse innen en større organisatorisk kontekst (Willmott 1987) eller hvordan ledere bidrar til å skape kontekst (Ghoshal og Bartlett 1994).

3.2.1 Hverdagsledelse – hva ledere gjør og hvordan

Studiens første forskningsspørsmål, jf kap 1.2, kan begrunnes i at noe av problemet med den omfattende ledelsesforskningen, kan knyttes til et nokså ensidig premissgrunnlag. Majoriteten av bidrag innen ledelsesforskningen ligger kunnskapsteoretisk nær et positivistisk grunnsyn og handlingsteoretisk nær et individualistisk perspektiv (Tengblad 2012a). I stor grad har dette gitt et fokus på individrelaterte faktorer som forklarer eller predikerer effektiv ledelse og en metodisk tilnærming med omfattende bruk av enquete- og laboratorieundersøkelser. I noen grad har dette blitt supplert med analyser av kvalitativt intervjumateriale, samt gjennom observasjonsstudier. I langt mindre grad har forskningen vært styrt av spørsmål som: Hvordan utøves ledelse til hverdags og, ut fra dette, hvilke metoder er egnet for å utforske denne type spørsmål:

The most real and important aspects of management are how management is performed in everyday work practice (Tengblad 2012a: 5).

Innen MWB-tradisjonen har det vært et mål å bidra til å forstå lederes jobb, og slik utvikle en mer relevant og empirisk basert forståelse av ledelse som også gir mulighet for forbedret ledelse:

This reflects an institutional outlook: researchers are interested not so much in providing normative guidelines for managers, but in understanding managerial work as it is practiced within a social context with shared "rules of the game", and why, for example, commonly expressed normative models continuously fail to live up to reality; why there appears to be a gap between folklore and fact, or rhetoric and reality (Noordegraaf og Stewart 2000: 428).

Med et slikt utgangspunkt vil det måtte vektlegges at ledelse skjer i samspill med andre, både ved at lederens mandat er knyttet til og gitt av organisasjonen og ved relasjonen til andre aktører – både interne og eksterne. I tillegg til aktører peker Noordegraaf og Stewart altså på kontekst; ledelse forstås, formes og utøves innen institusjonelle rammer som definerer spillets regler. Ledere er gitt et ansvar og mandat, med en formell autoritet og status i organisasjonen som igjen bringer lederen inn i en rekke mellommenneskelige og organisatoriske situasjoner. Lederhverdagen består ut fra undersøkelser av en rekke kortere og lengre møter, både planlagte og uplanlagte (Mintzberg 1973). Det vil derfor være en sentral oppgave å kartlegge og analysere de mønstre av samspill som ledere inngår i.

Selv om MWB-tradisjonen, og særlig bidragene til Mintzberg, er presentert i både artikkel 1 og 3, kan det innledningsvis være nyttig å rekapitulere forskningsbidrag til innhold og mønstre i utøvelse av ledelse, og særlig utfylles i forhold til tematiseringen av kontekst. Den tidlige forskningen vektla to generelle og brede kategorier av lederatferd, benevnt som henholdsvis *oppgaveorientert eller orientering mot å initiere struktur samt relasjonsorientert eller orientert mot hensyntaken av medarbeidere* (Yukl et al. 2002: 15). Disse kategoriene ble dokumentert som distinkte dimensjoner ved lederes atferd gjennom Ohio State Leadership Studies (Fleishman

1953) og gjennom Michigan Studiene (Likert 1961). For mitt formål er det også klargjort i senere arbeid (Vie 2009: 13) at det finnes en sammenheng mellom disse tidlige atferdsstudiene og den videre MWB-tradisjonen, f eks i arbeidet til Henry Mintzberg (1973).

Gjennomgående har arbeidene i MWB-tradisjonen fremmet synspunkter som strider mot viktige hovedlinjer i den akademiske tradisjon for ledelsesstudier. Mens klassisk ledelsesteori ofte kan sees som normative gjennom sitt fokus på hva "effektive ledere bør gjøre" (Andersen 2006), har MBW tilnærming vært mer opptatt av å beskrive "hva ledere faktisk gjør" (Carlson 1951; Kotter 1982; Mintzberg 1973; Stewart 1967). Også en av fagets klassikere, Chester Barnard, hadde et fokus på lederes funksjoner. I sitt arbeid pekte han indirekte også på dimensjonene oppgave- og relasjonsorientering ved å konkludere med at "*the expansion of cooperation and the development of the individual are mutually dependent realities*" (Barnard 1938: 296). På den måten kom han til å søke å holde sammen et syn på organisasjonen som både et system for produksjon og som et adaptivt sosialt system (Scott 2004: 2). Den som senere kom til å sette preg på forståelsen av de klassiske funksjonene i ledelsen var Fayol. Etter hans syn består ledelse grunnleggende av funksjoner som *planlegging, organisering, styring, koordinering og kontroll* (Fayol 1949). Dersom observasjonsstudier av ledere og ledelse som praksis skal komme videre enn å oppfattes som avanserte versjoner av Fayols funksjonsavgrensning (Martinko og Gardner 1985), trengs teoretisk videreutvikling.

Ifølge MWB-tradisjonen er det mindre relevant å betrakte ledelse som et rasjonelt fenomen, med reflektert og systematisk gjennomføring av planlagte mål og tiltak (Noordegraaf og Stewart 2000: 427). Hovedmålet har vært å forstå lederens jobb for å utvikle en mer relevant og empirisk forankret forståelse av ledelse. I de ulike studier har de daglige aktivitetene til ledere vært i fokus, men med litt ulike metodiske tilnærminger. Mens Carlsons tidlige studie var basert på egenrapportering av tidsbruk fra ledere i kombinasjon med avtalebøker, har senere forskning i stor grad vært basert på observasjon av konkrete lederhverdager. I denne posisjonen har ledere formell

myndighet i forhold til de som arbeider i enheten (Hales 1986). Variasjoner i resultater kan henge sammen med lengden på observasjon og også om observasjonsdata har blitt supplert med intervjuer og annen informasjon. Studiene har i hovedsak vært analyser på mikronivå; studiene har vært av enkeltledere og deres lederhverdager. I hovedsak har studiene vært gjennomført ved at forskeren, gjennom samling av observert lederatferd søker å forstå lederens arbeid (Noordegraaf og Stewart 2000: 428f).

Samtidig hevdes det at et av de viktigste kjennetegn som konkret preger ledelsesarbeid er kompleksitet, forankret i ansvar. Sammenlignet med det som kan sies å være hovedtrenden i forskning om lederatferd, med vektlegging av noen få avgjørende faktorer, hevder Mintzberg at ledelse ikke kan sees på som en enestående faktor: *"Managing is not one of these things, but all of them: it is controlling and doing and dealing and thinking and leading and deciding and more, not added up but blended together"* (Mintzberg 2009: 44). Slik kompleksitet peker mot at ledelse er en kontekstbasert praksis som nødvendigvis må variere fra organisasjon til organisasjon. I tillegg utfører ledere oppgaver som ikke nødvendigvis kan tilordnes ledelse som kategori, men nettopp fordi de er ledere vil ofte deres deltakelse og engasjement være nødvendig i visse situasjoner (Drucker 1954: 343). En leders status, kontakter og kunnskap kan være spesielt nyttige i spesielle tilfeller (Mintzberg 2009: 47). Samtidig peker flere bidrag på at nettopp denne kontekstuelle forståelsen i liten grad er tilstrekkelig utviklet (Hales og Tamangani 1996: 731; Noordegraaf og Stewart 2000: 431).

I flere arbeider er det søkt å sammenfatte hva som har vært hovedfunn i den forskningsinnsats, over et halvt århundre, som har vært rettet mot analyser av lederhverdager (Tengblad og Vie 2012). Gjennom flere oppsummerende artikler, har Colin Hales (Hales 1999; Hales 1986) sammenlignet ulike studier i forhold til hvilke hovedelementer som framtrer sentralt i lederjobben. Han peker på at ledere ivaretar oppgaver som både kan kategoriseres i begrepsparene spesialist/teknisk på den ene side og generalist/administrative på den andre. Han påpeker at særlig det siste begrepsparet er så vidt uklart hvilke oppgaver som defineres inn at det nærmest blir opp til lederen selv å definere grensene for lederjobben, noe som leder ham til å peke

på at det som i særlig grad bidrar til å skille mellom ulike lederjobber er "agenda": "*the manager's mental representation of the tasks which for a unit of work, together with an indication of their priorities*" (Hales 1986: 96). I den seneste artikkelen (1999) omtaler han ledelse i forhold til tre spørsmål: De aktiviteter ledere engasjeres i, de områder ledere bruker mesteparten av sin tid på og hva som karakteriserer lederes arbeid. I en nyere artikkel foretar Tengblad og Vie (2012) en ny gjennomgang av arbeider i denne tradisjonen fra 1951 til innpå 2000-tallet. De konkluderer med at bildet av at ledere bruker en mindre del av sin tid på systematisk planlegging og mer på direkte samtale og samhandling, bekreftes. Lederatferd omtales som inkrementell og, i større grad enn forskningen har fanget opp, preget av uformelle og emosjonelle trekk. En sammenstilling av disse viktige bidragene til å se forskningstradisjonen på tvers av tidsepoker og sektorer, framgår av nedenstående Tabell 5.

Som det framgår av oversikten, bekreftes på mange måter de grunnleggende posisjoner som har dominert tilnærmingen siden Mintzbergs klassiske studie. Samtidig føyes enkelte faktorer til, særlig i Tengblad og Vies vektlegging av uformelle aspekter og de emosjonelle sider ved lederes arbeid. Som det framgår av Tabell 5, har ikke kontekst blitt viet noen stor oppmerksomhet. Begge oppsummeringer peker i midlertid mot at ledere har viktige funksjoner i forhold til, og at ledelse må forstås relatert til, eksterne omgivelser.

Tabell 5: Sammenstilling av hovedtrekk i lederes jobb og ledelsespraksis, etter Hales (1986, 1999) og Tengblad og Vie (2012)

Hales (1986:96, 1999:338)	Tengblad & Vie (2012:40-41)
<p>Felles aspekter ved lederjobben: De <u>sentrale aktiviteter</u> ledere engasjeres i synes å være representanter for enhet, informasjonsarbeid, nettverksbygging internt og eksternt, planlegging og organisering av arbeid, allokering av ressurser, styring og oppfølging av andres arbeid, ledelse av menneskelige ressurser samt innovativt prosessarbeid eller utviklingsarbeid.</p> <p>Disse sentrale aktiviteter <u>skjer ved at ledere bruker mye tid på følgende områder</u>: daglig ledelse av medarbeidere, informasjonshåndtering og -styring, daglig tilrettelegging og oppfølging av arbeidsprosesser, samt ikke-ledelsesmessige oppgaver som involvering i teknisk eller saksbehandlingsorientert arbeid.</p> <p>Lederes arbeid kan <u>karakteriseres</u> ved korte arbeidssekvenser som ofte avbrytes, behov for å reagere på hendelser, henvendelser og situasjoner, oppatthet ved det uforutsette framfor det planlagte, de ulike aktiviteter er vevd inn i hverandre og ikke nødvendigvis distinkte, et høyt nivå av verbal ansikt til ansikt samhandling, varierende grad av press og konflikt som må tas tak i, samt forhandling om selve innholdet i lederjobben</p>	<p>Aktivitetsmønstre som synes felles for ledere: Lederarbeid er krevende med tidspress og høy arbeidsbyrde Jobben er variert, kompleks og fragmentert Utfall er ofte usikkert og vanskelig målbart Ledere jobber mest gjennom verbal interaksjon i ulike møter med medarbeidere, lederkolleger og eksterne interessenter Omgivelsespress og tvetydighet leder til at ledelse ofte handler om å "ta seg ut" på en fordelaktig måte, da mange aktiviteter er av symbolsk karakter Vellykkede ledere balanserer symbolske, emosjonelle og administrative sider ved jobben På tross av antatt rasjonalitet i fagbøker og jobbeskrivelser, jobber de fleste ledere intuitivt og induktivt. Når prioritering må skje i øyeblikket, baseres valg på erfaring og imitasjon Rasjonelle ledelsesmodeller kan gi hjelp til strukturering, men modellene dårlig tilpasset en praktisk hverdagssituasjon</p>

Mintzbergs originale studie (1973) var basert på observasjon av fem ledere i fem dager hver, mens i nyere arbeid (2009) oppsummeres funn fra observasjon av ni og tjue ledere i en dag hver. Den første studien var en undersøkelse av hvordan ledere faktisk bruker sin tid og på en kategorisering av hvilke typer oppgaver som ble ivaretatt. På dette grunnlag ble det utviklet et sett av ti integrerte roller som han hevdet preger

lederes arbeid. Hver enkelt leder kan ikke ivareta alle de ti ulike lederrollene som Mintzberg utviklet fullt ut, og det synes heller ikke å være nødvendig for å utøve tilfredsstillende (eller god) ledelse. Dette vil avhenge både av lederens personlighet, organisasjonsfaktorer og faktorer i omgivelsene en organisasjon opererer i. Men Mintzberg argumenterte for at ledelse forutsatte en integrasjon av disse rollene. Flere har kritisert hans modell for ikke å bidra til en integrativ teori, slik han selv hevdet:

For example, Mintzberg's (1973) ten "managerial roles" do not – as he claims – answer the question why managerial behavior is as he describes it, but merely categorize that behavior (Hales 1999: 37).

Mintzberg har senere erkjent denne svakheten (Mintzberg 2009: 44) og søkt å bidra til en mer helhetlig og integrert modell for å forstå ledelse som kompleks aktivitet. Målet har vært å komme noen skritt videre i forhold til en opplisting av oppgaver eller roller som ledere ivaretar, ved å fange den kompleksitet utøvelse av lederrollen innebærer (Mintzberg 1994⁸, 2009). Ledelse utøves på tre plan som kan omtales som et informasjonsplan, et aktørplan og et handlingsplan. På alle disse tre nivåene utøves ledelse i relasjon til organisasjonen internt og det eksterne miljø.

På informasjonsplanet skjer det en intern styring gjennom kommunikasjon og informasjonsutveksling, for slik å legge til rette for andres forståelse og handling. Overfor omgivelsene handler det om å innhente og forstå eksterne signaler, og disse må tilrettelegges og deles med organisasjonen som grunnlag for handling. På aktørplanet handler det om å mobilisere og inspirere til målrettet aktivitet. Internt handler det om å oppmuntre og utruste medarbeidere til å ivareta oppgaver både på et individuelt og et gruppeplan. Samtidig handler dette om å etablere nettverk til eksterne aktører både for å representere organisasjonen og for å fange opp sentrale

⁸ Modellen ble først introdusert i en egen artikkel, Rounding out the manager's job (Mintzberg 1994), mens en utfyllende analyse og beskrivelse som også i større grad behandler kontekst kom i boken, Managing (Mintzberg 2009).

utfordringer og muligheter som har betydning for organisasjonen. På handlingsplanet handler det om at lederen selv involveres i konkrete oppgaver og utøvelse av innflytelse. Ledere ivaretar selv mange konkrete oppgaver som f.eks. å lede konkrete prosjekter eller veilede medarbeidere i deres arbeid. Mens det i forhold til et eksternt miljø handler om å ivareta forhandlinger og inngå avtaler/etablere enighet med viktige partnere. Ledere arbeider, med varierende grad av omfang og intensitet, på alle disse plan. Hvor "trykket settes inn" vil kunne avhenge både av den situasjon som foreligger og av den enkelte leders personlige stil og styrke/svakhet.

Selv om Mintzbergs modell representerer et viktig skritt videre i utviklingen av en integrerende modell for ledelse, er det hevdet at dette også er noe av svakheten ved den (Hales 1999; Willmott 1987). For det første blir lederen sentrum for modellen, nærmest som en autonom og proaktiv aktør som velger hvilket nivå lederinnsatsen skal rettes mot. Omgivelser (eller kontekst) framstår som noe ledere agerer i forhold til, ikke som noe som rammer inn og legger føringer for organisasjonens og dermed lederes virksomhet. Implisitt kan det sies å være reflektert gjennom henvisningen til funksjonen som kulturbygger (jf tidligere omtale i kapittel 3.2). Gjennom sin integrative utforming, bidrar den mindre til å beskrive og forklare den kompleksitet som Mintzberg selv vektlegger (Hales 1999: 341). Samtidig representerer det senere arbeidet (Mintzberg 2009) en betydelig utvikling av kontekstbegrepet. Som omtalt tidligere, i kapittel 1.1 og 3.2 samt i Tabell 4, oppsummerer Mintzberg kontekstanvendelse i litteraturen til fem hovedgrupper med noen underkategorier hver. Han anvender disse hovedgruppene i en analyse av de ni og tjue ledernes hverdager han bygger på, og finner at kun et fåtall av dem hadde klar betydning for ledelsespraksis angjeldende dag. Innen den eksterne kontekst, hadde særlig "industry" (næring eller fagområde) betydelig større innvirkning på lederjobben enn både samfunnssektor og nasjonal kultur (Mintzberg 2009: 105). Eksempler på slike fagområder kan for eksempel være helseorganisasjon eller et orkester. Ikke minst argumenterer han for at næring eller fagområde virker tydeligst inn på ledelse blant førstelinjeledere som jobber tett på kjernevirksomheten. Organisasjonsform eller -type

var likevel den kontekstuelle faktor som, ifølge ham, hadde klart størst innvirkning på lederjobben. Eksempler på ulike typer organisasjon knyttes til hans tidligere kategorisering i: Entreprenørorganisasjon, maskinbyråkrati, profesjonsorganisasjon, prosjektorganisasjon (ad-hocracy), misjonar organisasjon og politisk organisasjon. I særlig grad var de de ledere som jobbet i profesjonsorganisasjoner, og igjen særlig nær den operative kjerne, som ble mest influert i ledelsesutøvelsen (Mintzberg 2009: 106). Disse observasjonene samstemmer godt med andre forskeres argumenter for i sterkere grad å undersøke arbeidets art i relasjon til ledelse (Barley og Kunda 2001; Hales 2007b; Meier 2013).

Hales og Tamangani har hevdet at en svak teoretisering av kontekst i særlig grad gir mindre innsikt enn nødvendig i sammenhengen mellom ledelse organisatorisk og organisasjonsstruktur. I noen grad synes enkelt-case-studier, basert på etnografiske metoder, å tematisere hvordan ledelse var innvevd i institusjonelle arrangementer. *"There is a general reluctance, however, to attempt to make substantive connections between the two. In many writings, "the organization", however defined, remains the somewhat shadowy managerial mise en scène or hidden force* (Hales og Tamangani 1996: 733). Svakheten med denne type studier er, etter deres mening, at de mangler et komparativt design.

Ghoshal og Bartlett (1994) har gjennom en studie av organisatorisk endring, argumentert for at ledere bidrar til å skape og vedlikeholde kontekst og at de samtidig formes av kontekst:

We have argued that management action is embedded in context, both as its shaper and as its outcome (Ghoshal og Bartlett 1994: 104).

De argumenterer for at ledere gjennom ulike tiltak bidro til å skape en arbeidsetikk i organisasjonen, som formet medarbeideres handlinger i en slik grad at det hadde betydning for de samlede resultater. Dette lederbidraget knyttes sammen ved å peke på sammenhengen mellom begrepene kontekst og kultur, der kulturbygging og –

vedlikehold nettopp angir den menings- og verdikontekst som former og påvirker organisatorisk handling (Ghoshal og Bartlett 1994: 92). Ledelse kan er dermed ses både ut fra et struktur- og et aktørperspektiv, de formes av og bidrar til skaping og vedlikehold av meningskontekst.

Nærliggende forskning: litteraturgjennomgang

Det er rapportert få norske undersøkelser av lederes arbeid i praksis (Vie 2012), men en har observert linjeledere i forsknings- og utviklingsavdelinger (Vie 2010) og det finnes også en studie av fabrikkledere (Samdal & Palm 2008). Generelt rapporteres det i disse studiene om mønstre i tidsbruk som gir mulighet for sammenligning med generelle internasjonale studier. Begge studiene finner at ledere bruker mesteparten av tiden sin i muntlig samhandling med andre, enten i møter eller mens de beveger seg rundt på arbeidsplassen. De finner også at lederne i overveiende grad er internt orientert, og kun i begrenset grad samhandler og kommuniserer med aktører utenfor egen organisasjon eller enhet (Vie 2012: 65?). Mesteparten av den kommunikasjon som Vie har registrert er rettet mot å samle eller gi informasjon, samt å forespørre eller gi svar på forespørsler fra medarbeidere. Bare i liten grad er den observerte kommunikasjon knyttet til konkrete beslutningssituasjoner. Lederatferden tolkes i retning av både å være internt orientert, men også i å være orientert mot medarbeideres trivsel.

Aktuell norsk forskning med relevans for denne studiens formål er dermed mer sparsom, da tidligere studier i stor grad har hatt bedrifter og næringsliv som utgangspunkt for forskningsinteressen. I noen grad har det også blitt forsket på lederes jobb i offentlig sektor. Av særlig relevans for denne studien er derfor ulike observasjonsstudier av ledelse og lederjobben i helseinstitusjoner (Arman et al. 2009; Meier 2013; Olofsson 2006).

De aktuelle studiene har tatt utgangspunkt i MWB-tradisjonen og hatt observasjon som metodisk tilnærming, men har hatt interesse for og studert ulike sider ved lederes jobb. Den studien som ligger nærmest i å beskrive hva lederjobben innen

helsetjenesten innebærer er gjennomført blant ti ledere innen helsetjenesten i Sverige (Arman et al. 2009). Dette arbeidet replikerte viktige sider ved Mintzbergs tidlige studie og gir derfor en mulighet for komparasjon med min egen studie (Askeland 2012a). Rebecka Arman og kolleger fant i sin studie blant annet at selv om lederjobben var preget av mange aktiviteter og fragmentering, var det forskjeller mellom ledere på ulike organisatoriske nivåer (Arman et al. 2009: 723f). Førstelinjelederne hadde en høyere andel aktiviteter gjennom dagen, og kortere aktiviteter (med varighet under 9 minutter) representerte rundt tre fjerdedel av antall aktiviteter. Halvparten av tiden gikk med til møter, noe som i særlig grad gjaldt mellomlederne. Mange av de møter og samtaler lederne inngikk i var med en eller få andre aktører, og majoriteten var egne medarbeidere (dvs underordnede). I rundt halvparten av tilfellene tok lederne selv initiativ til møtet eller samtalen (2009:724). Mens mesteparten av tiden ble tilbrakt på eget kontor, skjedde øvrig samhandling mye i korridoren og møterom. Deres studie argumenterer for at en viktig grunn til at særlig førstelinjeledere i hovedsak samhandler med egne medarbeidere kan knyttes til den nærhet de har til selve tjenesteutøvelsen. Møter med egne ledere skjedde i hovedsak gjennom planlagte møter. I tillegg fant de at første- og mellomlinjeledere har større omfang av tid som medgår til kontor- og administrativt arbeid (2009:727). Et slik funn kan ses i sammenheng med at ledere operer i forhold til flere institusjonelle logikker, med en opplevelse av at den administrative er dominerende (Wikström et al. 2011: 11ff). Med grunnlag i den variasjon som de fant innen den observerte ledergruppe, konkluderer de også med at ledere har høyere grad av autonomi enn de tidligere studier (særlig Mintzberg, 1973) har funnet.

I en relativt fersk studie (Meier 2013) har fokuset i større grad vært på hvordan lederjobben formes ut fra den aktuelle konteksten i ulike sykehusavdelinger. Også her peker analysen mot at lederjobben i høy grad ivaretas gjennom personlig (ansikt til ansikt) interaksjon, det var i høy grad fragmentert og innebar en betydelig arbeidsbelastning (Meier 2013: 251). Sentrale sider av ledelse innebar derfor av hverdagslige aktiviteter, å håndtere avbrytelser og uforutsette situasjoner, være

tilstede for å kunne respondere på medarbeideres spørsmål, men det innebar også viktige symbolske funksjoner (som ...). En av de viktigste konklusjonene er imidlertid at ledelse er tydelig forankret i konteksten, særlig i kjernen av det profesjonelle og kliniske arbeid som enheten utfører (Meier 2013: 251). Meier finner også at ledere ikke kun ivaretar koordinering gjennom standardisering av arbeidsoppgaver, men ved å bidra til artikulering av handlingsalternativer som er tilpasset den enkelte situasjon (2013: 254). Hennes studie viser også at både i stabile og mer ustabile situasjoner utøves ledelse i høy grad gjennom å delegere ansvar til medarbeidere, men med noe høyere grad av lederinvolvering i samhandling ved uforutsette situasjoner (2013: 255).

Ulike mindre studier (mastergradsstudier) innen rammen av LIP-prosjektet både styrker og supplerer det bilde som disse skandinaviske studiene gir. Et gjennomgående bilde av lederhverdagen i norske somatiske sykehus er at det i høy grad er fragmentert (Engvik 2013; Olofsson 2006), mens det synes å være et noe langsommere tempo og lengre aktivitetssekvenser i lederjobben innen psykiatri (Tveit 2013). Og i disse studiene fant man at mønstre i aktivitet følger det nivå man er leder på, knyttet til grad av fragmentering og grad av tid som medgår til møter. En viktig side ved tidligere forskning har vært at ledere i mindre grad selv initierer de aktiviteter som fører til fragmentering (Mintzberg 1973). Mens Arman og kolleger fant at ledere selv initierer nær halvparten av aktivitetene, har flere av studiene innen LIP-prosjektet funnet at ledere i hovedsak selv initierer aktivitet (Askeland 2012a; Olofsson 2006). Gjennom flere av mastergradsoppgavene er det funn som tyder på at lederjobben og ledelse i praksis formes av den organisatoriske kjernevirksomhet (Aakenes 2013; Sirris 2013). Dette siste aspektet støtter et av de sentrale funn i Meiers studie av lederjobbens kontekstuelle innramming (embeddedness). Denne type funn peker i retning av et anliggende, som er formulert av Barley og Kunda, om i større grad å trekke inn arbeidets art og organisering i studier av organisasjon og ledelse (Barley og Kunda 2001).

Om en ser på den tid som medgikk til kommunikasjon, ser vi at det tegnes et bilde som er konsistent med tidligere studier ved at kommunikasjon stort sett skjer

mundtlig. Ledere bruker fra 50 til 80 % av sin tid i planlagte og uplanlagte møter, samt i telefon og i kortere og mer tilfeldige samtaler med medarbeidere. Gjennom disse samtaler og i samhandling med medarbeidere gav og fikk lederne informasjon, inngikk i beslutninger og forklaring av ulike saksområder ved enhetenes arbeid. Et viktig funn ved de skandinaviske studier er imidlertid at ledere, i større grad enn det som er rapportert i tidligere internasjonale studier, selv tar initiativ til samhandling og samtaler.

I tidligere studier er det også dokumentert at det eksisterer forskjeller i lederjobben og ledelsesutøvelse avhengig av organisasjonsnivå. I en studie av svenske næringslivsledere fant Stefan Tengblad at observasjonsmaterialet viste spor av at særlig toppledere i mindre grad var involvert kontor- og administrativt arbeid, men i større grad bidro til symbolsk og institusjonell ledelse (Tengblad 2006), et aspekt som også er løftet fram i Mintzbergs nyere studier (2009). Dette har i mindre grad vært tematisert i de øvrige skandinaviske studiene, selv om Meier (2013) peker på lederes bidrag til artikulering av jobben som skal utføres som en sentral side ved koordinering. Spor av denne type funn er også gjort i LIP-prosjektet: I en intervjuundersøkelse av ledere i kommunal pleie og omsorgssektor fant Kristin Jørstad at eksisterende modeller i for stor grad bidro til fragmentering av lederrollene gjennom en oppgave- og funksjonstilnærming. Hun pekte på at det var et behov for også å undersøke i hvilken grad en helhetsrolle inngikk i lederes egen konseptualisering av lederjobben og i deres praksis (Jørstad 2013). Andre har funnet at ledere i høy grad bidrar til verdidanningen i organisasjoner både gjennom artikulering av verdidokumenter (Aasen 2006) men også gjennom den løpende dialog i den kliniske hverdagen (Tveit 2013).

3.2.2 Sammenhengen mellom ledelse, verdier og organisasjoners formål

Til studiens andre forskningsspørsmål kan det knyttes en teoritradisjon som fokuserer prosesser rundt verdi og meningsdanning, og som dermed kan bidra til å skape kontekst. Dette forskningsspørsmålet viderefører og utdyper hvordan ledere, sammen

med relevante andre, bidrar til forming av organisatorisk formål og identitet. Det er pekt på flere sammenhenger mellom verdier, organisasjon og ledelse:

Values have long been considered important to explaining action in and around organizations (Barnard 1938; Weber 1905/2002). For instance, organizations have been thought to reflect the values of their members (O'Reilly, Chatman & Caldwell 1991; Ostroff & Judge 2007), especially their founders and executives (Hambrick & Brandon 1988; Simon 1947). Scholars and practitioners have exhorted leaders to cultivate core values (Collins & Porras 1994; Ouchi 1980) and to embed these values in organizational artefacts, symbols and practices (Hatch 2004; Martin 1992; Schein 1985) (Gehman, Treviño and Garud 2013).

Organisasjoner kan være bærere av verdier, både ved å være rammet inn av og reflektere mer allmenne samfunnsverdier og ved at det utvikles organisasjonsinterne verdier – det vil si verdier som er spesifikke og gir organisasjoner deres særpreg (Lorentzen 1990; Selznick 1957). Samtidig har flere arbeider pekt på at utviklingen innen velferdssektoren, med introduksjon av markedsmekanismer og statlig finansiering av ideelle virksomheter, bidrar til å sette disse organisasjonene under press. I særlig grad har det vært pekt på at utviklingen bidrar til erodering av ideelle og diakonale institusjoners identitet (Anselm 2011), her forstått som det som er sentralt, distinkt og vedvarende ved organisasjoner (Schmid 2013). Med hensyn til diakonale institusjoner, har Håkon Lorentzen pekt på at de ut fra sitt verdigrunnlag har mål som distinkt skiller seg fra det offentlige. Han viser at mens det kristne livssynsgrunnlaget svekkes, etableres et fokus på verdibasert profesjonalitet (Lorentzen 1990: 96f). Uten han definerer hva som menes med verdier når begrepet "verdibasert" brukes, synes det å helle i retning av at en verdibasert organisasjon har særegne eller distinkte mål som følger av verdiene (Lorentzen 1990: 27). En slik forståelse av verdier bør imidlertid presiseres og ses i relasjon til det som i Artikkel 2 er omtalt som katektiske mål.

Verdibegrepet synes å være flittig i bruk, men er ikke like lett å definere entydig. Jeg har tidligere i artikkel 2, anvendt en velkjent definisjon utviklet av Kluckhohn som peker på at verdier representerer en eksplisitt eller implisitt konsepsjon av det ønskelige som kan bidra til å prege handling gjennom valg av tilgjengelige mål og handlingsalternativer (Kluckhohn 1951). Ved en gjennomgående anvendelse av begrepet "*desirable*" i stedet for "*desired*" synes verdier likevel å bli posisjonert nærmere moralske vurderinger enn mål (Schwartz 1994, Deth and Scarbrough 1995). Mens mye av forskningen om verdier, med et kognitivt perspektiv, nærmest har behandlet dem som fakta har andre pekt på betydningen av aktørens innveving i relasjoner og med selvstendig intensjonalitet og refleksiv kapasitet (Aadland 2010; Bednarek-Gilland 2015; Gehman et al. 2013). Sentrale aspekter ved verdiforståelsen må derfor inkorporere at verdier artikuleres og deles i sosiale kollektiver, at de i liten grad angir konkrete handlingsalternativer men angir disposisjoner og at de kan variere med kontekst, samt at de kan institusjonaliseres gjennom normative mønstre og etablert praksis. Med disse presiseringer, legger jeg i den videre diskusjon Kluckhohns definisjon til grunn.

Dette fokus på verdier kan knyttes til begrepet organisasjonsidentitet, som vanligvis forstås som "*that which is most central, enduring and distinctive about an organization*" (Albert og Whetten 1985). Et grunnleggende spørsmål til avklaring av organisasjoners identitet blir derfor; hvem er vi som organisasjon og hva står vi for? En slik inngang synes å legge til rette for analyse av hvordan ledere, sammen med øvrige aktører, bidrar til forming av diakonale institusjoners formål, verdier og identitet. I forlengelsen av denne type spørsmål har det vært undersøkt hvorvidt organisasjoner kan ha doble eller multiple identiteter (Busch og Wennes 2012). Slike identiteter kan for eksempel knyttes til en normativ-, eller verdiorientert, eller en nytteorientert identitet. En sentral mekanisme i utviklingen av identitet er sammenligning med andre og ved aktivt å skape klare skillelinjer i forhold til sammenlignbare organisasjoner (Whetten og Mackey 2002: 396). Slike grenseregulerende og selvpresterende mekanismer, vil ofte ligge til ledere som

representant for organisasjonen og kan for eksempel uttrykkes i ulike profilerings- og policydokumenter.

Selv om en distinkt interesse for verdier og ledelse, gjennom ulik anvendelse av begrepet verdibasert ledelse, antakeligvis kan tilbakeføres til overgangen mellom 1970- og 80-tallet, har ideen om sammenhengen mellom verdier og ledelse hatt en betydelig lengre linje i ledelsesfaget. Chester Barnard var opptatt av at ledere hadde som en av sine viktige funksjoner å prege organisasjoner med verdier. I sin organisasjons- og ledelseslære var han opptatt både av "*control, management, supervision, administration*" (1938:6) og at lederes oppgave ikke bare var å sikre etterlevelse av mål og etiske standarder men hadde som oppgave å "*create of moral codes for others*" (Barnard 1938: 279). Dette innebar både å bidra til å skape verdier og til å fortolke og avveie ulike verdsett som eksisterer side ved side i organisasjonen (O'Neill 1992: 202). Viktig i den videre utvikling av dette perspektivet var Philip Selznick (1957), som i sin forståelse av det å skape institusjonelle rammer i organisasjoner vektla lederes bidrag til institusjonaliseringsprosessen: "*Vi vil hevde at det er en av hovedoppgavene for lederskap å skape spesielle verdier og en bestemt sakkunnskap i organisasjoner. I denne forstand blir lederen en forkjemper for institusjonaliseringen ved å styre en prosess som ellers ville foregått med tilfeldig (...). Den institusjonelle lederen er derimot i første rekke en ekspert i å fremme og bevare verdier*" (Selznick 1997 [1957]: 32f). Barnard og Selznick har som fellestrekk at de både vektla lederens sentrale funksjon og samtidig også så verdidanning som et konsensusorientert prosjekt.

Verdiarbeid kan forstås mer avgrenset som en praksis som bidrar til å artikulere og realisere det som anses som godt eller mindre godt for sin egen skyld (Gehman, Treviño & Garud 2013:84), men også mer overordnet som en viktig del av å skape, vedlikehold og avvikle institusjoner (Lawrence & Suddaby 2006:215). Det legges dermed vekt på lederes bidrag til å artikulere moralske eller ideologiske mål for organisasjonen, eller å bidra til å tolke det arbeid som gjøres inn i en større sammenheng med ideologiske implikasjoner (Wood 1981). Dermed legges det også til

grunn at lederes bidrag til fortolkning av identitet og verdier i organisasjoner kan forstås som praksis som er med på å skape, vedlikeholde eller avvikle institusjoner.

Felles for de teorier som vil bli presentert her er antakelsen om at grunnleggende verdier, enten individuelle eller kollektive, bidrar til å forme vurderinger og handling – og at dette er et ledelsesanliggende. Forskjellene vil i hovedsak følge skillelinjer som kan knyttes til betydningen av lederen, "*management of meaning*" eller hvordan fellesverdier skapes. Dermed introduseres det tydeligere et fortolkende kunnskapsteoretisk syn. Et tidlig internasjonalt bidrag representeres av James Wood (Wood 1981). Han anvendte begrepet "*value-based leadership*" i en studie av ledelse i amerikanske religiøse forsamlinger. Konteksten var de utfordringer som var knyttet til hvorvidt de religiøse forsamlingene skulle være etnisk blandede eller ikke. Han viser hvordan prester og religiøse ledere kunne snu individuelle holdninger, som innebar motstand mot etnisk blandede menigheter, gjennom å fokusere på grunnleggende verdier i den kristne tradisjon. Slik peker han på muligheten for å skape oppslutning omkring "*the common good*" og at en slik kan bidra til at organisasjonens medlemmer i mindre grad vektlegger egeninteresser. Kravet til ledere i en slik sammenheng vil naturlig nok være at de faktisk artikulere organisasjonens kjerneverdier som medlemmene også slutter seg til. Lederskapet handler i så måte om å artikulere og vise hvordan felles verdier kan belyse situasjonen på en ny måte og lede til alternative handlingsvalg.

I en norsk sammenheng har flere studier vært gjennomført med henblikk på verdiers betydning i styring og ledelse av virksomheter, særlig innen offentlig sektor og innen sivilsamfunnet (non-profit sektor). I 2006 ble det publisert en studie av verdibasert ledelse i 8 ulike virksomheter, og der tilnærmingen blir beskrevet på denne måten:

Denne forståelsen av ledelse tar utgangspunkt i at klargjøring og bevisstgjøring av verdiene i organisasjonen er et hovedvirkemiddel for styring av virksomheten. Der man tidligere styrte ved hjelp av regler og instruksjoner, og senere etter klargjøring og

implementering av målsetninger, er VBL orientert mot det mer overordnede grunnlaget for virksomheten – nedfelt i visjoner og verdier. (...) Verdier beskriver det grunnleggende fokus man ønsker at virksomheten skal ha, og dette fokuset tjener som veiviser for den enkelte ansatte i de daglige valg og prioriteringer som gjøres. (...) VBL er en ledelsesfilosofi, men også en organisasjonsutviklingsmodell, som knytter an til den grunnleggende intensjonen (verdiplattformen) for virksomheten. Gjennom ulike tiltak og prosesser sørger man for å vedlikeholde en høy bevissthet om kjerneverdiene i hele organisasjonen (Aadland et al. 2006: 27).

Et bevisst fokus på verdier i ledelse ses i denne sammenheng mer som en tilnærming til ledelse, der en ikke opererer med en standardisert forståelse av hva det innebærer eller hvordan det skal praktiseres. Samtidig har det også innen denne tilnærmingen vært utformet ulike framlegg til hvordan man kan jobbe med klargjøring og implementering av verdier i virksomheten (Aadland 2004). Men også i denne tilnærmingen blir ledere sentrale aktører i verdiprosessen, blant annet gjennom at de innehar en posisjon som muliggjør initiativ og prioritering av verdibevissthet. Lederens egen person og praksis synes også avgjørende for verdiarbeidets troverdighet og omfang (Aadland et al. 2006: 70).

De tilnærmingene som er skissert i denne omgang skiller seg ut ved at de i liten grad knytter an til generelle teorier om ledelse. Mens for eksempel House bygger en helhetlig ledelsesteori der verdibasert lederatferd inngår som en integrert del, mangler dette perspektivet i de skandinaviske bidrag (House 1996). Et unntak i så måte er et nyere bidrag (Busch 2012) der verdibasert ledelse knyttes sammen med en allerede etablert prosessteori om ledelse (Johnsen 1992). På den annen side er de skandinaviske bidrag som er presentert under dette perspektivet, i betydelig grad mer opptatt av prosess og implementeringsarbeid enn hovedtrenden i den internasjonale litteraturen. Dette er i samsvar med studiens andre forskningsspørsmål, og vil være sentralt i denne sammenheng.

I motsetning til et slikt konsensusorientert perspektiv står blant annet Robert Quinn, som har vært sentral i utviklingen av det som er omtalt som "*The competing values framework*" (Cameron et al. 2006; Quinn 1984; Quinn og Rohrbaugh 1983). Gjennom dette perspektivet argumenteres det for at ledelse er et komplekst fenomen, også når det kommer til spørsmålet om verdier. Han vektlegger, i likhet med andre verditeoretikere (Schwartz 1994), at det heller handler om å balansere ulike interesser og verdiorienteringer. Ledelse handler om å håndtere dilemmaer rundt fokus på interne eller eksterne forhold samt fokus på stabilitet eller fleksibilitet og endring. Slik utvikles et firfolding rollemønster som ledere må balansere og håndtere for å bidra til effektive organisasjoner: "(...) *the model posits four competing demands which all top managers and executive leaders face: Innovation (...), commitment (...), efficiency (...), performance*" (Hart og Quinn 1993: 551). Perspektivet bygger også i vesentlig grad på Talcott Parsons funksjonelle teori om grunnleggende oppgaver organisasjoner må ta hensyn til og ivareta for å sikre langsiktig overlevelse (Parsons 1956). Arbeidene til Quinn og kolleger har vært fundamentet for andre funksjonelt orienterte rollemodeller (Adizes 1997; Strand 1993).

Et av de særtrekk som er påpekt i forbindelse med religiøse organisasjoner er at det er en særlig sammenheng mellom organisasjon, verdier og formål (mission) som har fulgt dem fra grunnleggelsen:

(...) they usually have come into being and exist primarily to give expression to the social, philosophical, moral or religious values of their founders and supporters (Jeavons 1992: 404).

I et slikt perspektiv framstilles lederen agent for institusjonalisering, en som antas å bidra til institusjonelt arbeid ved å sette mål og prege organisasjonen med verdier. Lederen har dermed en viktig oppgave i å institusjonalisere verdier og profilere organisasjonen slik at medlemmene identifiserer seg med den og er lojale mot dens oppgaver og mål (Eriksen 1999: 137). Lederens rolle omtales som proaktiv, ved dels å

bidra til formingen av konkrete verdier og dels ved å være den som artikulere og tolker de grunnleggende verdistandpunkter i gitte situasjoner – enten disse er kjente eller nye (O'Neill 1992: 200f). En slik funksjon kan antas å bli særlig kritisk når organisasjonen står overfor nye eller ukjente utfordringer. Som nevnt tidligere, og som utgangspunkt for artikkel 2, mener jeg at denne type antakelser må utforskes og vurderes ut fra en empirisk analyse.

Det finnes også flere teoretiske bidrag som peker på lederens sentrale rolle i symbolproduksjon. En av de tidlige og markerte bidragsytere til denne institusjonsbyggende siden ved lederskap var som nevnt Selznick (1957), som pekte på lederes oppgave i å infusere organisasjonen med verdier. Ledere bidrar til at erfaringer plasseres innenfor en referanseramme som definerer situasjon, utfordring og gir grunnlag for handling. Dette skjer blant annet gjennom å skape billedspråk og betydning for det som sees som viktig, i viktige situasjoner kan det også bidra til å konfrontere og endre eksisterende oppfatninger, noe som er hevdet av blant andre Louis Pondy (McCall og Lombardo 1978) samt Smircich og Morgan (Smircich og Morgan 1982). I kirkelig sektor er dette avdekket i forbindelse med de implementeringsprosesser som fulgte av den nye kirkelige lovgivningen av 1996. De ledere som bidro til en vellykket omstillingsprosess oppnådde resultater blant annet gjennom "the management of meaning" – ved å fokusere den utfordring og den mulighet som kirkelovsreformen innebar for å løse eksisterende problemer i lokal kirkelig organisasjon (Askeland 2000a).

Nærliggende forskning: litteraturgjennomgang

Tidligere forskning, i en norsk sammenheng, rundt verdier og ledelse i trosbaserte behandlingstilstander har indikert at ledere har en kritisk rolle i verdiprosesser. En tidlig og viktig studie i denne sammenheng, er Lorentzens studie av en institusjon under Kirkens Bymisjon (Lorentzen 1990). Et sentralt utgangspunkt i analysen er at det kristne verdigrunnlaget dannet utgangspunkt for diakonale mål, som er særpregede i forhold til offentlig sektor. Gjennom en tiltakende profesjonalisering og

tilsvarende svekkelse av antall "kristne medarbeidere" synes Bymisjonens ledelse å flytte forankringen av de diakonale mål. Mens de opprinnelig skulle realiseres gjennom den enkelte ansatte, ble de diakonale hensiktene flyttet til institusjonsnivå (1990b:104) og uttrykt gjennom et diakonalt verdigrunnlag. De allmenne verdiene innen velferdsstaten og Bymisjonens verdier ble i liten grad sett som i konflikt med hverandre, og dette ledet til en utvisking av forskjeller i verdigrunnlag. På det mer konkrete institusjonsnivået, tydeliggjør Lorentzen lederes betydning ved å peke på at med ansettelse av en styrer (daglig leder) uten en personlig kristen forankring ble det tydelig "at sekulariseringen nå hadde nådd Bymisjonens siste skanse" (1990b:65). Også dette funnet peker på betydningen av personlig "agency", som kan bidra til å skape den meningskontekst som arbeid skal tolkes innenfor.

Ledere er, også i senere studier, for det første sett som sentrale aktører i forhold til å initiere og vedlikeholde forsøk på utvikling og integrering av verdier i organisatorisk praksis, og for det andre synes aksept og tilslutning til verdiprosessene å henge sammen med ledernes egen legitimitet (Aadland et al 2006:70). Eventuell eierorganisasjon og dennes rolle hadde også en sentral betydning. Funnene understreker viktigheten av verdibevissthet hos eierorganisasjon i de virksomheter som ble studert, gjennom forventning og støtte til utvikling og implementering av verdier. Like fullt ble det dokumentert at trosbaserte organisasjoner syntes å nedtone det ideologiske grunnlag og religiøse verdigrunnlag, mens andre humanistiske og sekulære virksomheter frontet sitt verdigrunnlag på en langt mer offensiv måte (Aadland et al. 2006). Studien fant også at verdiorienteringen fra virksomhetens grunnleggelse, gjerne ved en gründer, ofte spiller en viktig rolle i hvordan organisasjonen forstår seg selv og sitt formål. Dette formål vil for mange organisasjoner, særlig innen sivilsamfunnet, kunne knyttes ideelle formål eller ideologisk forankrede formål. Studien fant at det ideologiske grunnlaget ble aktivert, men at det ble betydelig klarere formulert som grunnlag for ledelse innen organisasjoner med et allment humanistisk ideologisk grunnlag (Aadland et al. 2006: 86).

I en studie av de femti største selskapene i Norge konkluderes det med at virksomhetenes verdier søkte å rette seg mot både interne og eksterne interessenter (Falkenberg 2006: 26). Av denne grunn framstod de som uklare, med større potensiale for å fremme intern organisasjonsidentitet enn å veilede eller forme praksis. Vurdert i forhold til eksterne interessenter, argumenterer Falkenberg for at verdiene synes å ha som hovedfunksjon å bygge organisasjonens omdømme (Falkenberg 2006: 27).

Gjennom ulike studier har verdiarbeidet og verdiprosessene ved både Diakonhjemmet Sykehus og Røysumtunet blitt studert og evaluert (Eide og Eide 2008; Jacobsen 2005; Sanna 2008; Tveit 2013). Disse studiene tyder på at verdiene, i stor grad, er integrert i det daglige arbeide til institusjonens medarbeidere. Situasjonen på Røysumtunet blir omtalt på følgende måte: "*Selv om de ikke snakke om kjerneverdiene som et bevisst styringsverktøy i det daglige liv, så er verdiene reflektert når de omtaler samhandlingen med beboerne og samarbeidsparter*" (Sanna 2008: 52). i en evaluering av verdiarbeidet ved Diakonhjemmet sykehus rapporteres det at arbeidet med verdier har hevet kvaliteten og fremmet organisasjonen, gjennom økt bevissthet og vedlikehold av verdiene i praksis. Samtidig ble det fremmet kritiske synspunkter på at prosessen hadde vært toppstyrt (Eide og Eide 2008: 8).

3.2.3 Hvordan forstå lederes praksis og funksjoner i organisasjonen – hvorfor gjør de det de gjør?

Studiens tredje og fjerde forskningsspørsmål er begrunnet i at MWB-tradisjonens forskningsinnsats ofte har ført til beskrivende analyser, og det har blitt argumentert at det er et behov for i større grad å søke forklare både innholdet i ledelse (eventuelt hvorfor de gjør som de gjør) og det bidrag ledere har i og for organisasjoner (Hales 1986; Hart og Quinn 1993; Meier 2012; Wikström et al. 2011; Willmott 1997). Foreliggende avhandling vil ut fra sitt formål søke å bidra til at den sammenfatning, eller kategorisering, som skjer av lederes arbeid og ledelsespraksis i større grad knyttes til ledelse som en organisatorisk oppgave eller funksjon. Hensikten med dette er å

bidra til teoriutvikling rundt forståelsen av lederes bidrag i og for organisasjonen. I tillegg til en slik intern kobling, mener jeg at ut fra tidligere kritikk også er nødvendig å sikre et inntak til forståelse av kontekstens betydning, samt den kompleksitet som av dette preger ledelse som praksis. Et siste poeng vil være å avklare lederes institusjonsrelaterte rolle, som ansvarlige for helhetlig koordinering og resultater men også deres bidrag til formulering av formål, identitet og verdier.

Interessen for en empirisk tilnærming som fokuserer selve ledelsespraksisen og lederes atferd har vært bredere enn MWB-tilnærming, og kan grovt sett deles inn i tre undergrupper av tilnærminger⁹. Den første, og kanskje mest dominerende i ledelseslitteraturen, er betegnet som *faktoranalyse-tilnærming* som undersøker mønstre av samvariasjon mellom variabler (eller faktorer) som beskriver lederaktiviteter (Yukl et al. 2002). Dette arbeidet har skapt flere taksonomier, og en som er anvendt ofte angir tre hovedkategorier: Oppgaverelatert atferd, relasjonsorientert atferd og endringsatferd (Yukl et al. 2002).

Den andre er en *funksjonell deduktiv tilnærming*, hvor forskere tester a-priori-forutsetninger om de daglige aktivitetene og atferden til ledere. To eksempler på en slik tilnærming kan være Quinns modell av konkurrerende verdier (Quinn 1984) og Strands PAEI-modell. Sistnevnte har vært brukt i en norsk kontekst til å analysere lederroller og profiler av ledere i både offentlig og privat sektor (Strand 1993, 2007), men også i kirkelig relatert ledelse (Askeland 1998; Gunnarson 2009). Denne tilnærmingen bygger på et sosiologisk og funksjonelt perspektiv, i det det bygger på AGIL-skjemaet (Parsons 1956). Bidraget til Quinn og kolleger, bygger på et rammeverk for organisasjonsanalyse (Quinn og Rohrbaugh 1983). Det fremkom gjennom systematisert arbeid med ulike kriterier som organisasjonsforskere hadde anvendt til å evaluere organisatoriske resultater. Tre dimensjoner fremkom gjennom deres analyse, som i sin tur ble brukt til å konstruere rammeverket: Den første dimensjon vedrører forskjell i organisasjonsfokus, enten en intern og aktør-orientert eller en

⁹ Disse tilnærmingene er omtalt i Artikkel 3, og gis derfor en kortere omtale her og da med vekt på relasjonen til kontekstbegrepet.

ekstern og organisasjons-orientert fokus. Dernest anvendte de en dimensjon knyttet til organisasjoners ulike preferanse med hensyn til struktur, enten en interesse for stabilitet og kontroll eller en interesse for fleksibilitet og endring. Den tredje dimensjonen er knyttet til fokus på ønskede utfall, som representeres gjennom kontrasten mellom en opptatthet av enten mål eller midler (Quinn og Rohrbaugh 1983: 367). Disse dimensjonene ble tolket som sett med konkurrerende verdier. Mens to av dimensjonene, knyttet til indre-ytre og stabilitet-forandring ble anvendt for å danne den grunnleggende inndeling i en modell med fire kvadranter (Quinn og Rohrbaugh 1983: 372), som det framgår av Tabell 6.

Den tredje tilnærmingen, basert på *innholdsanalyse og kategorisering*, innhenter empiriske data om lederes arbeidsaktiviteter som deretter blir skjønnsmessig klassifisert og beskrevet. Eksempler på forskere i denne tradisjonen er Henry Mintzberg (1973, 1994, 2009) og Fred Luthans og kolleger (Luthans og Lockwood 1984; Luthans et al. 1988). Mintzberg forskning markerte en tidlig motstand mot de normative klassiske ledelsesteoriene. Basert på empiriske data var hans bidrag "*his direct observations of real managers in real organizations, which provide insights into how managers actually behave*" (Luthans og Lockwood 1984: 256).

I sin observasjon av ledere, registrerte Mintzberg fem hovedaktiviteter: Økter med kontorarbeid, telefonsamtaler, planlagte møter, ikke planlagte møter og besøksrunder i enheten. Gjennom analysen av materialet utviklet han og beskrev ti lederroller, fordelt på tre hovedgrupper: Mellommenneskelige roller, informasjonsroller og beslutningsroller (Mintzberg 1973). Kategoriseringen er senere revidert, ved å utvikle en ny modell som beskriver hvordan ledere opererer på tre forskjellige nivåer: informasjonsnivå, aktørnivå og handlingsnivå. Fra et indirekte informasjonsnivå har ledere et økende engasjement i driften av organisasjonen på handlingsnivå, og på samme tid ivaretar de ledelsesfunksjoner både på innsiden og på utsiden av organisasjonen eller enheten (Mintzberg 2009: 48). I motsetning til mye av forskningen innen MWB-tradisjonen, er forskningen til Luthans og hans kolleger

eksplisitt opptatt av spørsmålet om effektivitet i ledelse, og i sin forskning kombinerer de profiler av ledelsesmessig aktivitet med måling av organisatorisk effektivitet.

Tabell 6: Eksempler på kategoriseringer av lederatferd innen faktor-analyse, teoretisk-deduktiv og innholds-analyse/kategoriutviklende tilnærminger

Faktor-analyse	Teoretisk-deduktiv		Innholds/kategoriutviklende	
	Yukl et al (2002)	Quinn (1984)	Strand (1988)	Mintzberg (2009)
Oppgaveorientert atferd <i>Planlegging på kort sikt Klargjøre mål og rolleforventninger Overvåke ytelse</i>	Produsent Dirigent (Competitor)	Produsent <i>Orientering mot produksjon og problemløsning</i>	Kommunikasjon <i>Overvåke, formidle, talsperson, nervesenter Kontroll (styring) Designe struktur, delegere, tildele, vurdere, distribuere</i>	Planlegging/koordinering Overvåke og kontroll
Relasjonsatferd <i>Støtte og oppmuntring Anerkjenne Utvikle ferdigheter og selvtillit Konsultere ved beslutninger Istandsette medarbeidere</i>	Fasilitator Mentor	Integrator <i>Orientering mot medarbeidere og motivasjon</i>	Lade <i>Bringe energi, utvikle, bygge team, styrke kultur Nettverksarbeid Bygge nettverk, representere, overbevise, skape buffer, overføre</i>	Samhandle med eksterne Sosialisering Motivere and forsterke Håndtere konflikt Rekruttere Trening og utvikling
Endringsatferd <i>Overvåke omgivelser, foreslå innovasjon, støtte innovative tenkning, ta risiko for å fremme endring</i>	Innovatør Formidler (Visjonær)	Entreprenør <i>Orientering mot eksterne trusler og muligheter</i>		
	Koordinator (Fasilitator) Overvåker/Kontrollør	Administrator <i>Orientering mot orden, system og struktur</i>		Saksbehandling og papirarbeid
			Handling <i>Lede prosjekter, håndtere forstyrrelser Forhandle Bygge koalisjoner, mobilisere støtte</i>	

En sammenligning av disse taksonomiene eller kategoriseringene viser både betydelige paralleller eller overlapping, men også tydelige forskjeller (jf Tabell 6). I

tabellen er de ulike bidragsyteres ulike kategorier sammenstilt på den måte at de kategorier som er felles, er sidestilt. Kategorier som er ulike står dermed mer alene.

Ut fra studiens formål vil det være særlig interessant å sammenligne det som er omtalt som henholdsvis et teoretisk-deduktivt og et innholds- og kategoriutviklende perspektiv. Disse to perspektivene har i særlig grad vært anvendt i studien, og representerer også en teoretisk utvikling gjennom arbeidet med materialet. Mens det kategoriutviklende perspektivet, med Mintzberg (2009) som hovedbidrag, preget Artikkel 1, har en empirisk og analytisk modifisert versjon av det teoretisk-deduktive perspektivet preget Artikkel 3. Mens mange ulike bidrag har basert seg på dikotomier, for eksempel Teori x versus Teori y (McGregor 1960), oppgaveorientering versus relasjonsorientering (Likert 1961, Fleishman 1953) eller transaksjonsledelse versus transformasjonsledelse (Burns 1978), har både Henry Mintzberg og Robert Quinn utviklet modeller som søker å fange kompleksiteten ved ledelse i flerdimensjonale modeller. En viktig side ved diakonale institusjoner som disse modellene ikke fanger opp i tilstrekkelig grad, kan knyttes til deres basis i en trossmessig tradisjon og verdiorientering. Begge viser til Selznicks vektlegging av verdiutvikling som lederoppgave, men henfører og tillegger det i stor grad til enkeltroller. Mens det for Hart og Quinn (1993) inngår i rollene som Visjonær og Motivator, inngår dette aspektet hos Mintzberg (2009) i rollen som Leder internt på det relasjonelle nivå. Min vurdering er at en integrert modell av ledelse bør søke å tydeliggjøre rollen som Institusjonell leder som en sentral rolle i modellen, slik både Barnard (1938) og Selznick (1957) argumenterer for.

Når det gjelder Mintzbergs svakheter i forhold til kontekstforståelsen, ble dette drøftet i kapittel 3.2.1, og vil ikke bli tatt opp igjen her. Hans tilordning av kulturbygging, som en sentral funksjon eller oppgave for ledere kan, via referansene til Selznick samt Smircich og Morgan, implisitt ses om en tilslutning til lederes bidrag til å skape meningskontekst. Når det gjelder Quinn og kolleger, blir dette aspektet lett borte i modellen som anvendes. På et dypere teoriplan er de, gjennom sin avhengighet av Parsons mønstervariabler, i pakt med et syn på at organisasjoner må tilpasse seg

det norm og verdigrunnlag som eksisterer i samfunnet for å oppnå nødvendig legitimitet. Slik vil hensynet til ekstern kontekst være ivarettatt, men ikke eksplisitt artikulert. Lederes bidrag til å forme verdier, formål og identitet blir fordelt mellom de ulike rolleprofiler som utvikles. For Quinn og kolleger synes det viktigere å peke på de verdidilemmaer ledere står i (Quinn og Rohrbaugh 1983). I den rollemodell som utvikles, blir verdiorientering som bidrag til å skape meningskontekst internt i organisasjonen knyttet til Integratorfunksjonen, mens det i forhold til omgivelsene vil ligge et strategisk profileringsarbeid knyttet til visjon og legitime verdier gjennom Innovatøren (Hart og Quinn 1993).

En oppsummering vil finne sted i en samlet oppsummering av dette kapitlet, og dels vil en hoveddiskusjon skje i den sammenfattende drøftingen (kapittel 5). Der er det et siktemål å utvikle en samordnet modell for analyse av lederroller og ledelsespraksis i diakonale institusjoner, som på en relevant måte kan inkorporere et mer utviklet kontekstbegrep.

Nærliggende forskning: litteraturgjennomgang

I en nylig studie av diakoner som ledere, har Angell tolket deres lederrolle med utgangspunkt i Strands versjon av PAIE-modellen (Angell 2014)¹⁰. Som for andre studier av kirkelige lederroller (Askeland et al. 1998; Hansson 2001) identifiserer diakonene seg i aller størst grad med Integratorrollen, mens Produsentrollen er den nest viktigste. Mens Entreprenørrollen også er en rolle diakonene identifiserer seg med, er det i liten grad noen identifikasjon med Administratorrollen. Som profesjonsansvarlige for et spesifikt felt av menighetsarbeid, er denne rangeringen ikke overraskende. Diakoner har som del av sin tjeneste å ivareta hensynet til fellesskapet og de som faller utenfor fellesskapet (jf tjenesteordning). Samtidig hevder Angell at det kan være to særskilte problemer med Strand sin lederrolletypologi. For det første har diakonen nettopp som sin tjeneste å "produsere" gode relasjoner, noe

¹⁰ Referansen er til upublisert artikkel (akseptert for publisering i Nordiske organisasjonsstudier). Jeg vil takke Olav Helge Angell for tilgang til artikkelen og tillatelse til å sitere fra den.

som vanskeliggjør skillet mellom rollene som Integrator og Produsent (Angell 2014: 15). For det andre hevder han at måten Entreprenørrollen er utformet på i litteraturen (Strand 2007) gir den et instrumentelt preg, som ikke gjenfinnes i materialet fra diakonene (Angell 2014: 18). Diakonenes utsagn om eget arbeid, av Angell tolket som indikator på lederatferd, kan like gjerne trekke i retning av en dimensjon som legitimitet og relevans og med klare tilknytningspunkter til et relasjonsorientert perspektiv. Han konkluderer derfor med at den tradisjonelle dimensjonen som handler om stabilitet kontra endring, like gjerne kan erstattes enten med en dimensjon som fokuserer relasjon og oppgaveorientering eller en orientering mot henholdsvis effektivitet og legitimitet (Angell 2014: 19). I denne sammenheng vil jeg særlig bygge videre på hans anvendelse av dimensjonene intern – ekstern, samt relasjonsorientering – oppgaveorientering i konstruksjon av et modellalternativ. Den alternative typologien framstår da som vist i Tabell 7.

Tabell 7: Alternativ typologi for organisatoriske funksjoner med tilhørende lederroller (Angell 2014)

	Relasjonsorientering	Oppgaveorientering
Intern	<i>Integrator</i>	<i>Administrator</i>
Ekstern	<i>Brobygger</i>	<i>Leverandør (Produktutvikler)</i>

Mens Integrator- og Administratorrollen anvendes likt som hos Strand, gir Angell følgende beskrivelse av Brobygger- og Leverandørrollen:

- *Brobyggerrollen* er eksternt orientert og i tillegg orientert mot bygging, vedlikehold og utvikling av relasjoner. Her nedtones det instrumentelle aspekt i lederes ansvar for å relatere seg til eksterne aktører, mens legitimitet blir sterkere vektlagt.

- *Leverandørrollen* kombinerer produsentfunksjonen og innovatørfunksjonen. Rollen er eksternt orientert, rettet mot måloppnåelse og videreutvikling av mål basert på en tilpasning til omgivelsene.

Angell peker selv på at modellen kan ha som svakhet at den ikke skiller mellom det statiske og dynamiske element, som er sentralt i andre typologier (Adizes 1997; Quinn og Rohrbaugh 1983; Strand 2007). Samtidig kan denne svakheten være mindre betydningsfull enn Angell selv legger til grunn. I det grunnleggende modellutviklingsarbeid for de tidligere typologier, pekes det nettopp på interessante paralleller mellom nettopp relasjonsorientering – oppgaveorientering og endringsorientering – stabilitetsorientering. En orientering mot oppgaver vil ofte henge sammen med en tendens til standardisering og stabilisering, mens en relasjonsorientering (dvs orientering mot individer) forutsetter fleksibilitet i relasjonen. Dette siste aspektet, knyttet til fleksibilitet, danner i realiteten utgangspunktet for endringsorientering (Quinn og Rohrbaugh 1983).

3.3 Oppsummering: Hvordan analysere ledelse i kontekst?

Kombinering av praksis- og rolleperspektiver

I forhold til de tidligere anførte tradisjoner, søker jeg i denne studien å videreutvikle et integrerende perspektiv på ledelse i kontekst. I utgangspunktet forstås organisasjoner som rammebetingelse for ledes valg. Det vil si at organisasjonens grunnleggende praksis, verdier og formål, dens gjengse måte å løse oppgaver på og den kultur som angir hva som er passende er sentrale dimensjoner. Ikke bare legges det føringer på hvilke valg ledere har, men også på hva de faktisk vil komme til å se som alternativer. Samtidig vil sammenhengen mellom individ (leder) og organisasjon sees på som gjensidig avhengig. Organisasjonen som kontekst eksisterer ikke bare som en objektiv virkelighet utenfor lederen. Konteksten må også tilskrives et subjektivt

element gjennom lederens tolkning av den. Gjennom tolkning skjer valg av de elementer i konteksten som aktøren vektlegger og utnytter videre. I samme grad som strukturer må reproduseres for å bestå, vil elementer som vektlegges kunne videreføres med fornyet styrke og eventuelt bli gjenstand for refortolkning. Her ligger muligheter for innovasjon og "skaperakt" fra individets side med hensyn til å bidra til å skape kontekst.

Aktørene (ledere) må derfor gis betydning gjennom sitt, mer eller mindre bevisste, valg av elementer i den normative struktur som er knyttet til innhold i og utøvelse av ledelse. Samtidig vil enkelte av disse valg være vanskelig å beskrive rent allment, fordi de kan være knyttet til personlige forutsetninger. Hva den enkelte ser som verdifullt og meningsfull vil kunne variere – ikke minst grunnet samspill med andre i organisasjonen.

Når det gjelder spørsmålet om hvilke teoretiske modeller som er egnet i studiet av ledelse i trosbaserte velferdsorganisasjoner, bidrar avhandlingen til å styrke en argumentasjon for å justere tidligere anvendte modeller (Angell 2014). En analytisk teori-ramme som er tilpasset formålet med denne studien bør kunne koble lederes hverdagspraksis (ledelse som praksis) med en mulighet for teoriutvikling som i sterkere grad inkorporerer organisatoriske forutsetninger og kontekstuelle faktorer. Gjennomgangen av de nevnte tilnærminger (jf Tabell 4) viser at de viktigste dimensjonene som er anvendt er følgende:

- Den dimensjonen som er felles for tilnærmingene er forholdet mellom en intern og en ekstern orientering. Mens det i arbeidene til Quinn og Strand er en klarere teoretisk kobling til organisasjoners evne til langsiktig overlevelse, har Mintzberg i sterkere grad utviklet denne dimensjonen som et kritisk kjennetegn ved lederes jobb ut fra observasjon av praksis.
- Den neste sentrale dimensjonen er knyttet til stabilitet og endring, og er særlig tydelig i den funksjonelle tilnærmingen til Quinn og Strand, men synes også å være en viktig dimensjon hos forskere som arbeider ut fra tilnærming med faktoranalyse (f eks Yukl et al 2002).

- Den tredje sentrale dimensjonen, som gjenspeiler en langvarig orientering i studier av lederatferd, er knyttet til oppgaveorientering eller relasjonsorientering. Denne dimensjonen er også hos enkelte forskere knyttet til orientering mot å initiere struktur eller mot hensyntaking (consideration). Denne dimensjonen er særlig tydelig i arbeidene til Yukl, men synes også å ligge tett på Mintzbergs senere modellutvikling (1994, 2009).

Slik jeg ser det, er det gode grunner for å argumentere for at de to siste dimensjonene ikke er særlig ulike i sitt teoretiske grunnlag. Orienteringen mot enten stabilitet eller endring, trekker veksler på Parsons (1957) bidrag til å forstå de funksjoner sosiale systemer må ivareta for å overleve. Denne analytiske dimensjonen er derfor tilpasset systemnivået, eller *mesonivået*. Med hensyn til dimensjonen knyttet til oppgave eller relasjonsorientering, vil det gjerne være slik at et fokus mot oppgaver kan medføre standardisering og dermed stabilitet. Tilsvarende vil fokus mot relasjoner forutsetter en viss fleksibilitet og dermed en kime til dynamisk utvikling og endring. Denne analytiske dimensjonen er utviklet på basis av empiriske studier av konkret lederatferd, det vil si på aktørnivå, og dermed tydeligere tilpasset *mikronivået* i organisasjoner.

Denne ulikheten i studienivå kan også forklare et viktig skille mellom modellen(e) til Quinn og Strand på den ene side, og Mintzbergs modell på den andre. Da de første er basert på dedusering ut fra funksjonelle krav, blir organisasjonens overlevelse og tilpasning (eller utvikling) en sentral dimensjon. Dette kan bidra til å forklare vekten på utvikling og nyorientering som danner grunnlaget særlig for Entreprenørrollen, men også for Produsentrollen. Mintzberg hevder på sin side at studier basert på observasjon av lederes hverdag ikke gir grunn for å utvikle en særlig rolle knyttet til endringsorientering. Tvert om synes lederes hverdag å være orientert mot drift og vedlikehold av organisasjonen og dens arbeid (Mintzberg 2009: 190). Relasjonen til omgivelsene handler derfor i større grad om å sikre relevant informasjon

for organisasjonen, samt å bygge nettverk og allianser for å skape forståelse for organisasjonens betydning og ressursbehov.

Selv med betydelig likhet i de underliggende dimensjoner, er Quinns og Strands modeller basert på vesentlige forskjeller i premissgrunnlag sammenlignet med Mintzbergs modell. Mens de førstnevnte er funksjonelt orientert og forankret i mesonivået, er Mintzberg på en helt annen måte orientert mot lederpraksis og prosesser og der forankringen er på mikronivå. Dette gjør det utfordrende å fullt ut samordne modellalternativene. Det synes mulig å legge til grunn at de vesentlige, og felles, dimensjoner er henholdsvis intern – ekstern og endring/relasjon og stabilitet/oppgave orientering. Mens Quinn og Strand er opptatt av hvilke funksjonelle roller ledere innehar, er Mintzberg opptatt av å forstå lederes jobb og ledelse som praksis. I hans analyse av observasjonsmaterialet blir det sentrale analytiske verktøy at ledelse skjer henholdsvis på et informasjonsnivå, et relasjonsnivå og på et handlingsnivå. Dette synes å være sammenfallende med praksisteoretikerens analytiske grep som gjøres innen forskning og teoriutvikling omkring profesjonell praksis. Fra en slik tilnærming gjenkjennes denne analytiske tilnærmingen i begrepene "*sayings, doings and relatings*" (Kemmis 2011). For Kemmis innebærer dette blant annet at praksis må forstås som diskursivt formet, gjennom språk og ideer, at de forstås som handling eller aktivitet samt at de er konstituert i relasjoner mellom aktører.

En tydeligere kobling mot kontekstuelle faktorer, bør altså tydeliggjøres i analyse og teoriutvikling. I motsetning til kommersielle virksomheter som opererer i et marked, opererer diakonale institusjoner i et institusjonalisert felt og synes å være avhengig av legitimitet likeså mye som effektivitet (Angell og Wyller 2006). De vil også være avhengige av relasjoner til ulike aktører som opererer i samme felt og de kan også ha en geografisk forankret oppgavestruktur. Samtidig må den videre analyse og drøfting tydeligere enn i modellen til Mintzberg og Quinn og kolleger, bidra til å synliggjøre lederes institusjonelle arbeid som bidrag til å skape og vedlikeholde meningskontekst.

Kapittel 4

Forskningsdesign

I dette kapitlet vil jeg ikke bare diskutere generelle metodiske overveielser i utformingen av forskningsdesignet, men også gå nokså grundig inn i og reflektere over selve forskningsprosessen. Deler av diskusjonen knyttet til metodiske valg og konkret metodisk utforming er allerede gjennomført i artiklene som inngår. Dette har også sammenheng med at jeg har forsøkt å integrere datamateriale fra de ulike metodiske tilnærminger i hver enkelt artikkel. Her søker jeg derfor å gjøre rede for og diskutere forskningsdesignet i et helhetlig perspektiv, og samtidig gå noe mer i dybden på ulike spørsmål rundt datainnsamlingsmetodene samt det analytiske arbeidet av det innsamlede materiale. Avslutningsvis vil jeg også drøfte styrker og svakheter ved forskningsdesignet, samt redegjøre for hvordan de ulike datainnsamlingsmetoder og datamateriale har bidratt til analysen¹¹.

Data og metode er beskrevet og drøftet i hver enkelt av artiklene som inngår, mens jeg her vil søke å gi en mer samlet framstilling av studiens forskningsdesign. Forskningsopplegg handler om måter å knytte datainnsamling og -analyse til de innledende spørsmål en har for studien (Fimreite 1996: 94; Kalleberg 1996: 32f; Yin 1989). Det betyr at det må være studiens formål og spørsmålsstillinger som legger føringer for valg av metoder, datainnsamling og analytisk strategi. Forskningsopplegget gir en oversikt over studiens sentrale temaer, metoder og analytiske strategier. Et forskningsopplegg kan, ifølge Ragnvald Kalleberg, knyttes til fire sentrale elementer og relasjonene mellom dem. Disse fire elementene er spørsmål, erfaringsmateriale, analytiske kategorier eller begreper og svar (Kalleberg 1996: 32).

¹¹ I deler av kapitlet trekker jeg veksler på en artikkel som er skrevet sammen med to studenter som tidlig var med på å utvikle metodeapparatet, særlig observasjonsskjema og kategorier for registrering av data, i LIP-prosjektet (Askeland et al. 2015).

Studiens formål og spørsmålsstillinger er allerede skissert innledningsvis, og tilsvarende gjelder for de begreper og teoretiske perspektiver som er anvendt i studien. På samme måte som studiens spørsmålsstillinger legger føringer for teoretiske valg, har de også lagt føringer for utvalg og metoder for datainnsamling. Spørsmålsstillingene er knyttet både til hvordan ledelsespraksis og lederroller forstås, samt hvordan de formes og utøves i samspill mellom individuelle og kollektive dimensjoner i tros-baserte organisasjoner. Studiens hoved- og delspørsmål må derfor besvares ved hjelp av ulike metoder og ulikt datamateriale.

4.1 Setting og utvalg

Studien har vært lagt opp som en casestudie, med et utvalg av ledere fra to ulike diakonale institusjoner. Samtidig har den inngått i et mindre forskningsprogram tilknyttet mastergradsprogrammet i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole. I 2005 ble prosjektet Lederroller og ledelse i praksis (LIP) etablert med flere ulike studier; For det første ble det etablert en stipendiatstilling ved høgskoleinterne forskningsmidler og for det andre ble det utformet et kort programnotat som har fungert som rammeverk for det selvstendige arbeidet til mastergradsstudenter, samt at jeg startet den studien som gjeldende avhandling omhandler.

Innen rammen av LIP er det levert en avhandling om motivasjon blant ansatte ved to private sykehus, et ideelt (diakonalt) og et kommersielt (Jelstad 2007). Mastergradsoppgavene som har vært gjennomført innen rammen av programmet har dels fokusert lederrollen i ulike offentlige og ideelle virksomheter og dels fokusert på ledelsespraksis gjennom semistrukturert følgeobservasjon (Askeland et al. 2015). Av særlig interesse for foreliggende studie, vil jeg trekke fram tre observasjonsstudier i programmet, jf Tabell 8. Flere av studiene har observert ledere innen den offentlige helsetjenesten (Aasen 2006; Engvik 2013; Olofsson 2006) eller velferdstjenesten (Rajesan 2013; Riber 2014), mens to studier har vært knyttet til diakonale institusjoner

(Aakenes 2013; Tveit 2013). I tillegg har to studier observert prester i Den norske kirke (Gunnarson 2009; Sirris 2013).

Ut over de mastergradsoppgaver som er nevnt, har det som nevnt tidligere har det parallelt med LIP-prosjektet vært gjennomført flere studier i Skandinavia. I særlig grad synes de(n) studien(e) som er gjennomført av Rebecka Arman og kolleger (Arman 2010; Arman et al. 2009) å være av interesse for sammenligning, jf Tabell 8.

Tabell 8: Sentrale sider ved øvrige observasjonsstudier av helseledere

	Arman 2010 Arman et al 2009	LIP-prosjekt: Olofsson 2006	LIP-prosjekt: Engvik 2013	LIP-prosjekt: Tveit 2013
Kontekst	Ledere i svenske helsevirksomheter	Ledere i norsk offentlig sykehus	Ledere i norsk offentlig sykehus	Ledere i diakonalt sykehus
Metode og materiale	Observasjon, feltnotater og intervjuer	Observasjon, feltnotater, intervjuer og dokumentanalyse	Observasjon, feltnotater, intervjuer og dokumentanalyse	Observasjon, feltnotater, intervjuer og dokumentanalyse
Omfang	10 ledere Observert 4 dager hver	9 ledere Observert 1 dag hver	4 ledere Observert 2 dager hver	4 ledere Observert 2 dager hver
Analytiske begreper	Hva helseledere gjør Fragmentering, stress og makt	Utforming av lederrollen og utøvelse i praksis Verdier og ledelse	Styring, administrasjon og ledelse	Ledelsespraksis Verdier og ledelse

Det er betydelig sammenfall i metodisk tilnærming mellom LIP-prosjektet og nevnte svenske studie(r). Med hensyn til datamateriale synes studiene innen LIP-prosjektet i tydeligere grad å ha inkorporert dokumentanalyse som del av den metodiske tilnærmingen mens de(n) svenske studien(e) har observert ledere over noe flere dager, samt at det er i valg av forskningsinteresse og spørsmålsstillinger at de er ulike.

Min studie har fulgt ledere ved to diakonale institusjoner, Diakonhjemmet Sykehus i Oslo og Røysumtunet på Gran. Diakonhjemmet Høgskole er et ideelt aksjeselskap, eid av Stiftelsen Det norske Diakonhjem, mens Røysumtunet er eid av Diakonistiftelsen Røysum. Begge institusjoner definerer seg, både i vedtekter og gjennom selvpresentasjon, som diakonale institusjoner som arbeider innen rammen av Den norske kirke, men operer på kontraktbasis innen helsetjenesten. Mens

Diakonhjemmet har kontrakt med Helse Sør-Øst har Røysumtunet kontrakter med flere aktører, herunder Helse Sør-Øst og andre helseforetak samt ulike kommuner.

Det norske Diakonhjem ble etablert i 1890 for å utdanne diakoner til tjeneste i kirke og samfunn (Stave 1990). Ved oppstart leide man lokaler på Lindern i Oslo, og den første tiden bestod virksomheten i å drive et pleiehjem for fattige eldre menn. Etter noen år etablerte man sykehuset som en nødvendig arena for utdanning i sykepleie. Siden 1900 har sykehuset vært lokalisert på Steinerud, ved Majorstuen. Gjennom en gradvis ekspansjon vokste sykehuset til det det var i 2005 og 2006 da materialet for denne studien ble innsamlet. Sykehuset har status som lokalsykehus for vestlige bydeler, samt at det ivaretar spesialiserte funksjoner innen revmatologi.

Røysumtunet ble etablert, av Diakonforbundet, i 1965 som en institusjon for mannlige epileptikere. I 1986 ble institusjonen omdannet til en diakonal, selveiende, stiftelse. Virksomheten er videreutviklet, og bestod i 2012 av følgende avdelinger: Enhet for epilepsi, enhet for psykisk helse og Røysum barnehage.

En sentral forutsetning for valg av disse organisasjonene var at de begge definerte seg selv som diakonale institusjoner. I tillegg var det også avgjørende at de hadde gjennomført en verdiprosess, samt at de var av en størrelse som gav flere lederstillinger og nivåer. I denne sammenheng kan det argumenteres for at dette har gitt et nokså lite utvalg og at det vil være vanskelig å tilfredsstille hensyn som representativitet og muligheten for å generalisere (Martinko og Gardner 1985). Gjennom valget av disse to institusjonene, kan det sies å være valgt organisasjoner som representerer to hovedgrupper av diakonale institusjoner; en som inngår i en stor og konsernlignende institusjon og en som er en mindre selvstendig stiftelse. Den type organisasjon i særlig grad faller utenfor, er mindre menighetseide organisasjoner. Disse har imidlertid vært på retur i det diakonale organisasjonslandskap (Angell 2011).

Ved å følge ledere gjennom konkrete lederhverdager vil det gis et betydelig datamateriale, særlig om dette materialet suppleres med intervjudata og andre typer data, f eks feltnotater og dokumenter (Arman et al. 2012; Quinlan 2008). Tilsvarende har Mintzberg (2009) argumentert for at det eksisterer tilstrekkelig med undersøkelser

til å kjenne hovedtrekk av oppgaver og mønstre i ledelsespraksis, mens det savnes mer dyptgående studier som følger enkeltledere i kortere tid for å kunne utvikle kontekstuell innsikt om ledelseshverdager.

Et viktig kjennetegn ved observasjonsstudier er at de ikke baseres på tilfeldig utvalg (Martinko og Gardner 1985). Egen erfaring tilsier at dette i stor grad handler om at det er betydelig vanskeligere å få tilgang til feltet for å gjennomføre forskningsprosjektet. Uten at det uttrykkes eksplisitt i studier, antar jeg at forskeren ofte henvender seg til organisasjoner de finner interessante og der de har en type kontakt fra før. Slik vil det være metodisk relevant å redegjøre for egen posisjon i forhold til de institusjoner og ledere som inngår i studien.

Studien har, som nevnt i forordet, hatt en lang historie og dette forhold fortjener etter mitt syn omtale. Opplegget for studien ble utarbeidet høsten 2002 og våren 2003, og ledet til utarbeiding av et forskningsnotat og utlysning av en stipendiatstilling ved Diakonhjemmet Høgskole. Stipendiat ble tilsatt høsten 2003 og den første perioden gikk med til å utvikle og samordne med dennes forskning. Videreutviklingen av min rolle i studien ledet til en invitasjon til studenter på mastergradsprogrammet i verdibasert ledelse om å inngå i et forskningsprogram, Ledelse og lederroller i praksis (LIP). De to første studenter startet det selvstendige arbeidet høsten 2005, og min datainnsamling startet denne høsten på Diakonhjemmet Sykehus. Både Diakonhjemmet Høgskole og Diakonhjemmet Sykehus er eid av stiftelsen Det Norske Diakonhjem, men er organisert som separate ideelle aksjeselskaper. Som ansatt på høgskolen kjente jeg til sykehuset og deres interesse for og pågående arbeid med utvikling av verdiplattform.

Kontakt med institusjonene skjedde gjennom henvendelse til institusjonenes direktører, med forespørsel om de kunne være interessert i å delta i prosjektet. Kontakten med Diakonhjemmet Sykehus ble initiert i 2004, mens kontakt med Røysumtunet ble initiert i 2011. I mellomtiden, fra 2006-2010 var jeg rektor ved Diakonhjemmet Høgskole. Etter en første positiv interesse ble det oversendt et kort prosjektnotat for studien samt et notat om hvordan datainnsamling konkret var tenkt

gjennomført. Begge direktører konsulterte sine ledergrupper og aktuelle ledere før de gav tilsagn om deltakelse, og deretter ble det i videre dialog valgt ut aktuelle ledere som ble forespurt. Disse fikk en egen mail med spørsmål om de kunne tenke seg å delta, samt hva slik deltakelse ville innebære (blant annet ble observasjonsskjema og intervju-guide oversendt). Flertallet svarte bekræftende, mens det for en leder ble avtalt en nærmere samtale før han bestemte seg for å delta. En leder trakk seg etter først å ha bekræftet at vedkommende var villig til å delta. Både i den første henvendelsen til institusjonene og i den videre kontakt med de enkelte ledere som ble observert ble det orientert om ønsket at institusjonene kunne navngis, og alle bekræftet at dette var en forutsetning de kunne gå inn på.

Særlig i forhold til Diakonhjemmet Sykehus har jeg gjennom prosjektperioden blitt godt kjent med direktøren. I etterkant av observasjon og datainnsamling, tiltrådte jeg i 2006 stillingen som rektor ved høgsolen. Mesteparten av arbeidet med forskningsprosjektet måtte da legges til side, selv om observasjonsdata ble bearbeidet for senere analyse. I perioden som rektor møtte jeg direktøren nesten på ukentlig basis i et felles lederforum, rundt stiftelsens forstander¹². Samtidig arbeidet Diakonhjemmet Høgskole og Diakonhjemmet Sykehus parallelt med nye strategiplaner, samt at vi sammen tok initiativ til faglig satsing og samarbeid mellom høgsolen og sykehus. Da jeg fratrådte stillingen som rektor i 2010 fant jeg tid til å gjenoppta mitt forskningsprosjekt, også nå i en form der masterstudenter ble invitert til å gjennomføre sitt selvstendige arbeid innen rammen av LIP-prosjektet. Artikkel 1 for denne avhandlingen, baserer seg på observasjons- og intervjudata med sykehusdirektøren, og ble skrevet høsten 2010/vinteren 2011. Å være kjent og fortrolig med institusjonene har nok dels vært en forutsetning for å få tilgang til feltet, men reiser også flere dilemmaer og utfordringer som forsker.

¹² Stiftelsen Det Norske Diakonhjem er en stiftelse, ledet av forstander/administrerende direktør, og eier sykehuset og høgsolen. Disse er organisert som to separate, ideelle aksjeselskaper med egne styrer og daglige ledere (henholdsvis rektor og sykehusdirektør) som følge av gjeldende sektorlovgivning.

Relasjonen til sykehusdirektøren har ikke vært uproblematisk med hensyn til å analysere data og skrive en vitenskapelig artikkel. Flere tiltak har vært iverksatt for å søke redusere at egen forutinntatthet skal styre datatolkning og analyse. Da observasjonsdataene skulle tilrettelegges for kvantitativ analyse, gjennom koding i det skjema som ble utviklet for LIP-prosjektet (Askeland et al. 2015), skjedde dette sammen med de to første studentene i prosjektet. Slik søkte jeg å ivareta konsistens og likartet tolkning og koding i forhold til de kategorier vi hadde valgt. Da artikkelen skulle skrives, ble den bygd på analyse av en dags observasjon av direktøren og skrevet ut som et dagsnarrativ. Hele narrative er gjengitt i artikkelen (jf også Mintzberg 1994), slik at leseren i stor grad kan se hvilke aktiviteter som analyse og konklusjoner bygger på. Slike utskrifter, basert på observasjon, er klart fokusert på den som observeres og gir lite rom for rapportering av forskerens vurderinger. Det er pekt på at feltnotater fra "*shadowing*", i mindre grad enn feltnotater fra deltakende observasjon, bærer preg av forskerens egne vurderinger. Forskervurderinger kommer mer inn som såkalte "overlay data", tilleggsinformasjon i form av randnotater. Også disse er i stor grad relatert til det som observeres, noe som er antatt knyttet til at om en vil få notert det som observeres vil det være lite tid igjen til egenrefleksjon som en rekke å notere (McDonald et al. 2014b).

Denne type dilemmaer er også tidligere behandlet i forskningslitteraturen, og i tillegg til spørsmålet om tilgang er det lagt vekt på at forutgående kjennskap kan være en ressurs i forhold til fortolkning av situasjoner og eksisterende kultur (Labaree 2002; Ry Nielsen og Repstad 1993). Samtidig vil rollen som forsker og som observatør, gjennom presentasjon for øvrige aktører og ved å følge som en skygge samtidig som en tar notater og spør oppklarende spørsmål, også bidra til å etablere en viss distanse (Quinlan 2008). Distanse oppstår også ved at jeg som forsker, med en annen utdanning og yrkespraksis enn de jeg har observert, ikke har delt kjennskap til den kliniske terminologi eller de rutiner som preger klinisk arbeid. Det har også vært hevdet at slik mangel på kunnskap er en ressurs (Quinlan 2008:1489f), da det nettopp danner grunnlag for forskningsmessig nysgjerrighet. Studiens intensjon har hatt sitt fokus i å

observere hva ledere gjør til hverdags samt å bidra til å forstå hva som former rollen. Slik har studien hatt et mer deskriptivt og eksplorerende sikte. Min vurdering er at fordelene ved å delvis kjenne de institusjoner som inngår i studien har overgått ulempene.

4.2 Datainnsamlingsmetoder

Grunnleggende sett vil studier av ledere og ledelse i praksis kunne gjennomføres ved alternative metoder: *"ask them what they do (interviewing); look at work records (examination of documents); or study them in action (observation)"* (Kelly og Bakr Ibrahim 1991). Det er hevdet at i kvalitativt orientert studier av ledere og ledelse har det eksistert færre observasjonsstudier enn for eksempel intervjustudier, samt at denne metoden også i mindre grad er videreutviklet eller kombinert med andre metoder innen ledelsesforskning (Bryman 2004: 750).

Denne studien har vært basert på metodetriangulering, der datainnsamlingen har skjedd gjennom semistrukturert følge-observasjon, feltnotater, intervjuer og dokumentanalyser. Valget om å anvende ulike metoder for datainnsamling har vært knyttet til flere begrunnelser: For det første har studiens eksplorerende sikte gjort det naturlig å velge datainnsamlingsmetoder som i første rekke har gitt et kvalitativt materiale. Begrunnelsen for at observasjon ville være egnet som metode for studier av ledelsespraksis, lå i vurderingen av at ledelse bør studeres kontekstuellt – mens det skjer (Czarniawska-Joerges 2007). Når ledelse studeres som praksis, er det videre argumentert for en ontologisk forankring forskjellig fra den positivistiske tilnærmingen som oftest anvendes innen ledelsesforskningen (Tengblad 2012a), blant annet ved metodekombinasjon og inntak til aktørenes intensjoner og erfaringer.

Det har også vært hevdet at observasjonsstudier av ledere har generert innsikt i mønstre og kategorisering av ledelsespraksis, men i mindre grad har evnet å fange inn de intensjonelle sider ved lederes praksis (Hales 1986). Dette har i særlig grad vært en kritikk som ble reist mot de tidligere studier, i særlig grad Mintzberg (Martinko og

Gardner 1985: 685). En viktig innvending har vært at det i liten grad er tilfredsstillende å utvikle kategorier som omhandler lederes intensjon, som f eks hensikt med en aktivitet, dersom en kun kan basere seg på observasjoner. Allerede Martinko og Gardner foreslo derfor å utvikle metoden slik at det ble gitt inntak til intensjonelle og kognitive sider ved lederes aktiviteter og handlinger.

Dette styrker behovet både for data om intensjon, men også åpenhet for teoretiske perspektiver som relaterer aktørers praksis til organisatoriske funksjoner og oppgaver. En måte å bidra til dette på, representeres ved forslaget om å prøve ut alternative koding av observasjonsmaterialet (Martinko og Gardner 1985: 691). Det er også tidligere argumentert for behovet for å overskride et individuelt fokus, som mikroorienterte studier representerer, og sikre data som bidrog til analyse og teoretisk forståelse av den eksisterende organisasjonen som ramme for lederes praksis, samt av at organisasjonen inngår i en større kontekst (Aditya 1997: 443-462; Willmott 1987).

Semistrukturert følgeobservasjon

Det ble innledningsvis tatt et valg om å observere og følge hver enkelt leder, til sammen seks, gjennom en til to dager. Lederne ved Diakonhjemmet sykehus ble fulgt en dag hver, blant annet basert på Mintzbergs argumentasjon om at sentral innsikt i mønstre av aktivitet allerede var kjent. Etter hvert som vi vant erfaring med ulike mindre studier i LIP-prosjektet, ble det gjort et valg om å observere ledere to påfølgende dager. Et slikt valg hadde for det meste et pragmatisk sikte, ved å redusere antall ledere som skulle observeres. Slik ble det lettere for forskerne å sikre tilgang til feltet. Ved en slik observasjon ble aktivitet, mønstre av samtale og samhandling, møter, bunden og ubunden tid osv registrert for å kunne sammenholdes med materiale fra tidligere studier. Observasjon, eller "shadowing", har vært anvendt av flere forskere som studerer ledelse (Arman 2010; Czarniawska-Joerges 2007; McDonald 2005; Vie 2009). Metodisk kan den ses som en oppfølger av Mintzberg's klassiske studie fra 1973 og hans senere oppfølgende studier fra 1994 og videre (Mintzberg 1994, 2009). I de senere studier har han valgt å følge mange ledere, men kun en dag hver. I

utgangspunktet ble det derfor lagt til grunn at det gjennom ulike studier i denne tradisjonen er etablert en grunnleggende kunnskapsbase rundt spørsmålet om hva lederes jobb og hverdag består i. Hensikten i foreliggende avhandling har derfor vært å bidra til å undersøke hvordan ledelsespraksis kan variere med hensyn til personer og nivåer i diakonale institusjoner, både ut fra å være del av tredje-sektor og ved å være trosbaserte organisasjonstyper. I likhet med andre studier (Jackson 2004) ønsket jeg å anvende både metoden og kategoriseringen dynamisk. Det vil si at jeg med utgangspunkt i et noe mer omfattende registreringsskjema ønsket å holde åpent behovet for å operere med eventuelle nye kategorier. Registreringsskjemaet hadde åtte felter, der ulike typer informasjon ble registrert fortløpende (jf Tabell 9). Skjemaet hadde så mange rader som var mulig på et A4 ark, og samtidig var det satt av plass til feltnotater som kunne føres underveis.

Tabell 9: Felles registreringsskjema for LIP-programmet

Tid	Aktivitet	Ref	Sted	Innhold	Deltakere	Initiativ	Varighet

De forfattere, som anvender begrepet "*shadowing*", synes å argumentere for at det er en forskjell mellom denne tilnærmingen og observasjon. Mens enkelte (McDonald 2005; Meunier og Vasquez 2008) vektlegger selve det å følge den observerte tett som et sentralt trekk som skiller "*shadowing*" ut som egen metodisk tilnærming, synes det for andre viktigere å avklare i hvilken grad man har en strukturert eller ustrukturert tilnærming i observasjonen (Arman et al. 2012; Mintzberg 1970). For min del er nettopp balansen mellom åpenhet og struktur i observasjonen sentral. I den grad en tydeliggjøring av disse to sentrale poengene er viktig, kan metoden omtales som *semistrukturert følgeobservasjon* og forstås som en variant av deltakende observasjon.

En viktig avveining i studien var nettopp hvorvidt jeg skulle legge metoden nær feltarbeid med ustrukturerte observasjoner, eller om jeg skulle etablere en struktur for å fokusere bestemte sider ved lederjobben gjennom følge-observasjonen. Mintzberg (1970:89f) la vekt på at for lite struktur ville medføre et svekket fokus på de sentrale aspekter ved lederjobben, mens en for høy grad av strukturering ville svekke muligheten for konstruktiv konseptualisering av viktige sider ved lederjobben i kategorier. I tillegg kan en tilstrekkelig grad av struktur og fasthet i kategorier ses som en forutsetning for sammenligning med andre studier (Martinko og Gardner 1985; Hales 1986; Arman et al 2012):

By structuring observations, observers direct and delimit their «gaze» when watching managers since it is not possible to observe «everything». (...) However, the categories used in structured observation involve an operationalization of predetermined ideas of what managers do. (...) When researchers follow a replication strategy too closely they may miss the opportunity to generate rich, contextually sensitive data through direct observation of informants in their natural work setting (Arman et al. 2012: 303).

Som i enkelte tidligere studier har jeg derfor søkt å kompensere en slik svakhet, blant annet gjennom å fortløpende spørre informanten som observeres om hva som skjer eller gjennom det som kan kalles kortere og supplerende feltnotater (Martinko og Gardner 1985; Thomas 1998).

Ønsket om å ivareta både åpenhet og struktur i datainnsamlingen aktualiserer en konkretisering av metode og verktøy. I flere bidrag er det pekt på behovet for kombinasjon av strukturert datainnhenting i kombinasjon med mer løpende feltnotater (Martinko & Gardner 1986:690, Vie 2009:35), uten at det gis særlig konkrete anvisninger av hvordan dette ble realisert gjennom feltarbeidet. Jeg vil her derfor angi hvordan dette behovet ble løst rent metodisk.

Tabell 10: Registreringsskjema med faste kategorier og feltnotater. Eksempel på observert lederaktivitet og tilhørende supplerende informasjon fra feltnotat

Tid	Aktivitet	Ref	Sted	Innhold	Deltakere	Initiativ	Varighet
7.40 8.05	Planlagt morgenmøte		Kontor	Rapport fra nattevakt* Spørsmål om utlegg** Fordeling av ansvar for beboere*** "Nesten-avslutning" av møte**** Møtet oppløses	Leder og medarbeidere	Leder	25 min
8.10	Kjøring			Kjører til lokasjon for kontor			8
8.18	Ankomst og runde på huset		Avdeling	Hilser på ansatte og pasienter, samt viser forsker lokalene	Leder, pasienter, medarbeidere og forsker		10
8.28	Kontorarbeid		Eget kontor	Starter pc, sjekker mail ang pensjonskostnad, begynner på rapport gjestepasientopphold *****			

Feltnotater:
 *Nattevakta forteller om natta mens dagvaktene starter med en kopp kaffe, og leder følger med uten å kommentere noe særlig. **Nattevakta spør hvordan utlegg refunderes, leder forklarer og henter aktuelt skjema.
 ***En medarbeider fordeler beboere, mens leder deltar i samtalen. En beboer skal observeres og det diskuteres hvorvidt det praktisk kan skje og hvor. Leder kommer med konkrete forslag og innspill, samtidig er hele teamet aktive i samtalen. Man oppdaterer hverandre på status for beboerne, hva de er opptatt av og hva de sliter med. Leder spør en del og nikker og bifaller det som sies og avgjøres. Leder orienterer om en ny beboer, han har snakket med flere eksterne oppdragsgivere som ønsker at vedkommende skal prioriteres – ting noteres på gul lapp.
 **** I det møtet går mot avslutning, dukker en ny sak plutselig opp: Gjennomgang av utskrivning og planlegging av kjøring. Ansvarsvakten fører ordet, mens leder sjekker enkelte faktorer
 ***** Avdelingen har en egen avtale med Helse Sør-Øst og behandler også en del pasienter utenom denne rammeavtalen, disse er fra andre regioner. Avdelingen har et budsjett for 16 plasser, men har 11-12 med HS-Ø. det arbeides derfor kontinuerlig mot andre instanser for å sikre pasienttilgang.

Den konkrete metodiske tilnærmingen i LIP-prosjektene hadde likhetstrekk med, men var også noe annerledes enn tidligere studier (jf også Askeland, Blomander & Aasen 2015). I hovedsak kan dette knyttes til å kombinere bruk av semistrukturert følgeobservasjon med mulighet for dynamisk koding og kategorisering av datamaterialet i etterkant, samt dokumentanalyse og oppfølgende kvalitative intervjuer. En sentral del av den metodiske tilnærming har vært å utvikle en

semistrukturert følge-observasjon som kunne kombineres med fleksibilitet. En slik fleksibilitet var ønskelig med hensyn både til dataregistrering, koding/ kategorisering og utskrivning av dagshistorier. Denne tilnærmingen deles også med den metodiske tilnærming som Vie (2009) og Arman og kolleger (2009) har fulgt.

Grunnlaget for en semistrukturert følge-observasjon ble ivaretatt gjennom utforming av et skjema for dataregistrering. Fastheten i designet ble ivaretatt ved at informasjon ble registrert kronologisk, for hver aktivitet, i forhold til: 1) *Når aktivitet startet*, 2) *en åpen kategorisering av type aktivitet*, 3) *sted hvor aktiviteten fant sted*, 4) *innholdet i eller hva som konkret skjedde gjennom aktiviteten*, 5) *deltakere lederen samhandlet med*, 6) *initiativ til aktiviteten* og 7) *varigheten av aktiviteten*. Observasjonene ble videre komplettert med tilleggsnotater. Mens de grunnleggende data ble ført i forhold til et fast skjema, ble det underveis også ført notater i margen knyttet til det som syntes å være nyttig og relevant tilleggsinformasjon. Dette kunne særlig være mulig i møter eller aktiviteter som varte over tid, og danner grunnlag for en "*mini-feltlogg*" ført kontinuerlig. Disse tilleggsnotatene kan minne om det andre har omtalt som "*overlay data*" (Thomas 1998:3). Slik kunne for eksempel forløpet i et møte, der ulike episoder oppstod, registreres og inkorporeres i analysen. Tabell 8 viser et eksempel på hvordan den registrerte aktiviteten, morgenmøte, er blitt supplert med feltnotater i renskrivningen som har fulgt feltobservasjonen.

En kritisk faktor i denne type studier, både innenfor enkeltstudier og på tvers av dem, er hvordan *aktivitet* defineres. Mens ulike forskere har definert aktiviteten kontorarbeid som én aktivitet, har andre rapportert ulike delaktiviteter som ble utført under kontorarbeidet: for eksempel brevskrivning, lese innkommende post, ta diktat og sjekke e-post (Thomas 1998:5). Aktivitet har derfor vært avgrenset på samme måte som i Mintzbergs originale studie, slik også de tidligere skandinaviske studiene har gjort (Tengblad 2006: 1443; Vie 2009: 35). En ny aktivitet ble registrert når det var et skifte i aktører eller arena og medium. Samtidig valgte vi i LIP-prosjektet å følge Thomas (1998:6) i det å skille mellom kategoriene aktivitet og episode, med den mulighet at det innenfor en aktivitet kan forekomme flere episoder eller at ulike episoder på tross av

avbrytelser kan utgjøre en samlet aktivitet. Slik ble det f eks innen ulike møter eller sammenhengende aktiviteter, også registrert ulike episoder eller saker (jf foregående tabell). Dette kunne enten være ulike aktiviteter og saksområder som ble berørt i et møte, eller at en pågående samtale ble avbrutt av andre samtaler eller handlinger for så å gjenopptas. Slik framsto lederens arbeidssituasjon som flerdimensjonal der ulike aktiviteter og episoder ble vevet inn i hverandre. Kompleksiteten i en ledes hverdag ble synlig gjennom koblingen av denne type informasjon i utskrivningen av datamaterialet, da det gav mulighet for å fange opp at det kan skje flere ting (eller småepisoder) mens en hovedaktivitet ble observert (Olofsson 2006). Muligheten for å føre feltnotater i kombinasjon med faste felter, har økt muligheten for å fange slik bredde i data. Slik skjemaet er utformet ble ikke hensikt registrert eksplisitt, slik blant annet Mintzberg gjorde gjennom en egen registrering (Mintzberg 1971: 98). Samtidig gav både angivelsen av aktivitet og notater om innhold i aktiviteten mulighet for analyse av hensikt. I tillegg kunne ledere underveis også gi uttrykk for hva de gjorde og hvorfor, et aspekt angående kognitive prosesser som er foreslått inntatt i den metodiske tilnærming (Martinko & Gardner 1985:691). Dels gjorde ledere dette uoppfordret og dels ble det spurt underveis.

Intervjuer og dokumenter

I tillegg ble det gjennomført intervjuer med lederne, samt at samtaler og informasjon i noe varierende grad ble innhentet fra medarbeidere og sentrale samarbeidspartnere i organisasjonens kontekst. Datainnsamlingen var også knyttet til skriftlig materiale, som f eks strategiplaner, noe interne dokumenter, årsrapporter osv. Her var det sentrale anliggende å analysere institusjonelle føringer som ble lagt i strategiplaner og profileringsdokumenter, samt å få nærmere data ut av årsrapporter.

Intervjuene skjedde på informantenes kontor noe tid etter at selve observasjonen var gjennomført. Før intervjuet ble observasjonene og feltnotatene, som var ført inn i egen tabell, oversendt sammen med en ny kopi av intervjuguiden. Dette gav mulighet for å starte intervjuet med en gjennomgang av observasjonsdagene,

stoppe opp ved enkelte episoder og også ved at informantene kunne kommentere i hvilken grad dette ble opplevd å være en normal dag eller ikke. Intervjuene varte mellom en og halvannen time, og mens intervjuene ved Diakonhjemmet sykehus ble notert ned ble intervjuene ved Røysumtunet tatt opp på bånd. For intervjuene fra Diakonhjemmet ble det skrevet et nokså fyldig samtale-referat som ble oversendt til gjennomlesing, aksept og eventuell korrigerings. Tilsvarende ble utskrift fra intervjuene ved Røysumtunet oversendt informantene for gjennomlesing.

Tabell 11: Oversikt over sentrale temaer i intervjuguiden

Tema	Hovedspørsmålsstillinger
Bakgrunnsinformasjon	Personlig bakgrunn og lengde på ledererfaring ved institusjonen Veien inn i lederjobben
Karakteristika ved lederjobben	Hovedansvarsområder Mandat og ressurser som leder Forståelse av lederjobben og ledelse Forventninger fra ulike interessenter og grupper
Karakterisering av "hverdagsledelse"	Kommentarer til observasjonsdagen(e) Hva er en gjennomsnittsdag? Interaksjon – med hvem, hvordan og rundt hva? Initiativ – hvem og angående hva? Viktige samhandlende
Verdiorientering og ledelse	Hva er de viktige ting man ønsker å realisere som leder? Institusjonens kjerneverdier Hvordan her beslutningsprosessen rundt valg av verdier foregått og hva har karakterisert verdiarbeidet? Relasjonen mellom diakonale verdier og dagens kjerneverdier

I tillegg til observasjonene, feltnotatene og intervjuene har det vært samlet inn og gjort analyse av ulike typer dokumenter.

- Offentlige utredninger om organisering og ledelse av helsetjenesten: NOU 1997:2 (Helsedepartementet 1997), samt verdimeldingen for helsetjenesten (St.meld. nr. 26 (1999-2000)).
- Aktuelle lover og forskrifter er sammenlignet med hensyn til de verdier som framkommer i § 1, den såkalte "faneparagrafen"
- Strategiplaner for Diakonhjemmet Sykehus og Røysumtunet, tilhørende årsrapporter, samt ulike policy-dokumenter (f eks personalpolitiske retningslinjer, lederplattform, interne prosessdokumenter fra verdiprojektene)

- Tidligere evalueringsrapporter om implementering av enhetlig lederstruktur på Diakonhjemmet (Brottveit 2004), evaluering av prosjektet Verdier i praksis på Diakonhjemmet (Eide og Eide 2008) samt en masteroppgave om verdier i det profesjonelle arbeidet ved Røysumtunet (Sanna 2008).

Det datamateriale som ble samlet inn gjennom slik semistrukturert følgeobservasjon har både vært kvantifisert og samtidig dannet grunnlag for kvalitative analyser og beskrivelser. En viktig side ved LIP-prosjektet har vært å videreføre en kategorisering som muliggjør sammenligning med tidligere studier. I særlig grad har Mintzbergs kategorier (1971, 1973) vært anvendt både i tidligere studier og innen vårt prosjekt, og viktige sider ved en slik sammenligning er publisert i en egen artikkel om lederne ved Diakonhjemmet sykehus (Askeland 2012). En viktig kategori, som har gått igjen i mange ulike studier, har vært Mintzbergs kategorisering av hovedaktiviteter: *telefon, avtalt møte, ikke-avtalt møte, kontorarbeid og inspeksjon (touring)*. Samtidig som disse kategoriene har vært mye brukt, har også flere forskere (jf Jackson 2004, Vie 2009) videreutviklet kategoriene for å tilpasse det eget materiale, og tilsvarende har skjedd i flere mastergradsoppgaver innen LIP-prosjektet (Sirris 2013, Engvik 2013). En konkret tilpasning, gjort sammen med to tidligere studenter, viser hvordan den kontekst der ledere jobber kan ha betydning for kategorisering:

Tabell 12: Ulike kategoriseringer mellom Mintzberg (1973) og LIP-prosjektet med operasjonalisering (Askeland, Blomander & Aasen 2014)

Mintzberg 1973	LIP-prosjektet 2006
Telefon: Refererer til tiden leder sitter i telefon (bør registrere som inn- eller utgående)	Samtaler: Alle typer samtaler leder har og som ikke er møter
Avtalt møte: Refererer til alle avtalte møter	Avtalt møte: Refererer til alle avtalte møter
Ikke avtalt møte: Møter defineres som ikke avtalte når de arrangeres hurtig, f eks ved at man kommer forbi og tar kort møte	Ikke avtalt møte: Møter defineres som ikke avtalte når de arrangeres hurtig, f eks ved at to eller tre møtes og blir enige om å sette seg ned og ta et møte
Kontorarbeid: Referer til den tid leder bruker ved sitt skrivebord, jobber på PC, leser post, planlegger aktiviteter, skriver saker og kommuniserer med sin sekretær	Kontorarbeid: Alle aktiviteter som skjer på kontoret og ikke er møter. Heller ikke telefonsamtaler eller korte samtaler «i døra» inngår, da de føres som samtale
Inspeksjon: Refererer til tilfeldige møter på arbeidsplassen, inspeksjonsrunder for å sjekke aktivitet og for å viderebringe informasjon	MBWA: Alle aktiviteter der leder beveger seg rundt i enheten eller avdelingen
	Klinisk arbeid: Alle aktiviteter som direkte eller indirekte er pasientrelatert

Som ledd i å sikre en likartet koding av materialet, ble det laget en konkret kodebok for ulike variabler som datamaterialet ble kodet i forhold til. Dette innebar blant annet at vi satt sammen og kodet materialet og sjekket med hverandre hvordan likeartede aktiviteter ble tolket og kodet. Gjennom dette arbeidet fant studentene (Olofsson 2006, Aasen 2006) at det gav mer mening å anvende Samtale i stedet for Mintzbergs kategori Telefon, samt at Klinisk arbeid ble innført. Data ble kodet både i forhold til Mintzbergs opprinnelige kategorier og i forhold til den nye kategorien som ble utviklet.

I min egen studie har observasjonsmaterialet også vært skrevet ut som dagshistorier, basert på observasjonsskjemaet og feltnotatene. Dette ble gjort for å bidra til en helhetlig framstilling av lederhverdagen, noe som både har informert den

påfølgende analyse samt også dannet grunnlag for en av de vedlagte artikler (Artikkel 1).

Studien har, etter samtykke fra informantene, vært en åpen studie. Da studien opprinnelig ble planlagt, var det ikke endelig avklart hvorvidt navn på institusjonen(e) skulle være kjent. I første omgang vurderte jeg derfor ikke prosjektet som meldepliktig. De lederne som ble observert og intervjuet, og i særlig grad institusjonslederne, ble forespurt om dette eventuelt ville være greit. Alle lederne gav ut fra samtale og diskusjon uttrykk for at dette var greit og gav sitt samtykke. I forbindelse med oppstart ved Diakonhjemmet Sykehus var det en leder, som opprinnelig hadde gitt tilsagn om å delta, som trakk seg fra studien. Gjennom datainnsamlingen har det ikke vært registrert personopplysninger, og i utskrift av intervjuer og feltnotater samt i koding av aktivitetene har koder vært brukt for de enkelte ledere. Endelig valg i spørsmålet om åpenhet rundt case-institusjonene ble tatt i forbindelse med publisering av Artikkel 1, der både Diakonhjemmet Sykehus og direktørens navn var åpent. I forbindelse med publisering av Artikkel 2 og 3, foretok jeg en fornyet vurdering av spørsmålet ut fra de kriterier som NSD og Personvernombudet for forskning har satt. Ut fra fornyet gjennomgang av kriteriene vurderes studien ikke som konsesjonspliktig, men meldepliktig. I høst er derfor prosjektet meldt til Personvernombudet for forskning, med en gjennomgang av den opprinnelige begrunnelsen og den fornyede vurderingen. Gjennomgangen av korrespondansen og samtalene med de observerte lederne er også redegjort for. Direktørene ved institusjonene har derfor signert et skjema som bekrefter samtykket til deltakelse og åpenhet (jf Vedlegg).

4.3 Analyse av materialet

I studien er det samlet inn og bearbeidet et omfattende materiale, som også innebefatter ulike typer data. Analysen bygger kunnskapsteoretisk på en fortolkende tradisjon, noe som innebærer et syn der data ikke taler for seg selv, men må fortolkes (Alvesson og Sköldberg 2008; Repstad 1987). I den sammenheng blir både den

teoretiske referanseramme som er valgt og den konkrete analysestrategien av betydning. Den epistemologiske posisjonen i studien bør klargjøres ved at metodetrianguleringen har innebåret både en analyse både av kvantifisering av data (Artikkel 3) samt et tydeligere kvalitativt materiale gjennom dokumentanalyse, feltnotater, narrativer om lederhverdagen og intervju materialet (Artikkel 1 og 2, samt også i 3).

McDonald (2005:468) peker på at innen denne tradisjonen finnes det studier som enten kan omtales som positivistiske, fortolkende eller en miks av tilnærminger. Enkelte har omtalt Mintzbergs kvantifisering av aktiviteter, og den påfølgende analyse, som å representere en positivistisk posisjon (Høpner 2012). Jeg slutter meg til McDonald som bestrider en slik entydig konklusjon; Metoden slik den ble utviklet av Mintzberg bygger på observasjon og kvantifisering av ulike kategoriseringer, men representerer i like høy grad en induktiv prosess der kategoriene utvikles på basis av fortolkning av den atferd som observeres. I tillegg blir også de mer kvantitative analysene av tidsbruk supplert med og kontekstualisert av kvalitativt materiale (McDonald 2005:468). Tilsvarende er gjort i denne studien, gjennom kobling av feltnotater til observasjonene. Dermed er den strukturerte metoden for observasjon videreutviklet både med feltnotater i margin samt ved at de observerte ledere i større grad også gir uttrykk for hva de gjør og hvorfor de gjør det. Slik gis det et tydeligere inntak til å inkorporere intensjon som del av analysen. Observasjonsmaterialet har blitt renskrevet på to ulike måter; for det første gjennom å føres inn i egen tabell med feltnotater som fotnoter til enkeltaktiviteter og også skrevet ut som dagshistorier. Et ytterligere skritt i denne retning har skjedd gjennom analyse av organisasjonenes policy-dokumenter og ikke minst gjennom intervjuene med de observerte lederne. Artikkene som inngår i studien bærer også preg av å tydeligere integrere både det kvantitative og kvalitative materialet i analysen enn tidligere bidrag, der artikler i større grad synes å være basert på analyser enten av den ene eller andre type materiale (Arman et al. 2009; Vie 2009).

Samtidig innebærer analysestrategien en ontologisk posisjonering, der dimensjonen aktør-struktur ses som å gjensidig påvirke hverandre (Kemmis 2009). Utgangspunktet tas i at organisasjoner både eksisterer i en kontekst og utgjør en kontekst for lederes rolleforståelse og praksis, noe som trekker i retning av en strukturtilnærming. Samtidig ivaretas aktørperspektivet, eller "*agency*", gjennom både å inkorporere data om og analysere lederes egen fortolkning av situasjon og handlingsrom. En slik posisjon er i høy grad inspirert av nyere bidrag innen praksisteori, som påpeker behovet for å overskride det skillet som tradisjonelt har separert henholdsvis et struktur- og et aktørperspektiv (Kemmis 2009: 28f).

Observasjonsdata ble renskrevet som feltnotater og tilleggsopplysninger, i form av korte feltnotater, ble knyttet til den registrerte aktivitet gjennom et noteapparat (jf Tabell 10). I første omgang ble disse lest grundig for å danne meg et overblikk over de enkelte dager, før informasjonen ble kodet inn i et Excel-ark utformet for LIP-prosjektet. Basisanalysen innebar at materialet ble kodet i forhold til sentrale variabler utviklet gjennom Mintzbergs tidlige studie (1970, 1973): Omfang av tid for hver enkelt aktivitet, type aktivitet (ikke-planlagte møter, planlagte møter, kontorarbeid, telefonsamtaler og inspeksjonsrunder), lokalisering av aktivitet, samt hvem samhandling skjedde med (overordnet, sideordnet, underordnet, pasient/bruker, eksternt part). Den videre analyse innebar også utvikling av alternative kategorier og innebar slik sett en dynamisk koding, noe som også er gjennomført av andre forskere (Jackson 2004, Vie 2009).

En viktig videreutvikling av kategorisering fulgte av selve det analytiske arbeidet i studien. Tidlig i prosjektet søkte vi å operasjonalisere Mintzbergs integrerte ledelsesmodell (1994, 2009), slik at observasjonene kunne søkes tilordnet de viktigste del-roller i hans modell. Modellen har fungert både som grunnlag for slik kvantitativ registrering (Aakenes 2013), men også mer som en analytisk inndeling der aktiviteter har blitt fortolket i relasjon til modellen (Askeland 2011, 2012a). Både arbeidet med vedlagte og tidligere artikkel om diakoniledelse basert på observasjonene fra Diakonhjemmet Sykehus, samt erfaringer fra veiledning av masteroppgaver, dannet

grunnlag for en vurdering av at Mintzbergs kategorier ikke var like lett å skille fra hverandre. I særlig grad gjaldt dette overgangen mellom informasjonsnivået (med oppgaver knyttet til "controlling") og aktørnivået (med oppgaver knyttet til "leading"). Dette ledet til en fornyet gjennomgang av tidligere arbeid med utvikling av kategorier for ulike deler av lederes oppgaver og funksjoner. Ut fra denne gjennomgangen og en fornyet næranalyse av eget materiale, og de konkrete aktiviteter som var registrert, søkte jeg ulike måter å re-gruppere disse i klynger (jf teorikapitlets seksjon 2.1 angående å forstå lederes funksjon og oppgaver i og for organisasjonen). Arbeidet med kategoriseringen innebar en veksling mellom å utvikle alternative kategorier, bearbeide tidligere teoretiske bidrag til temaet, samt å analysere det datamaterialet som var samlet inn. Selve det å arbeide med alternative kategorier har vært stimulert av tidligere arbeider (Martinko & Gardner 1985, Hales 1986) samt ved bearbeiding av eget materiale.

Konkret ble observasjonsmaterialet først kodet i forhold til kategorier utviklet på basis av Mintzbergs integrerte modell (1994, 2009), deretter ble ulike dimensjoner fra andre bidragsytere utprøvd (Luthans et al. 1988; Quinn og Rohrbaugh 1983; Strand 1993; Yukl et al. 2002). For det første viste gjennomgangen av ulike forsøk på kategoriseringer at det var betydelig overlapping både med hensyn til grunnleggende dimensjoner og konkrete kategorier, og for det andre at tidligere kategoriseringer i stor grad var basert på ulike næringslivsorganisasjoner som fungerte i et marked (DeRue og Morgeson 2005; Dierdorff et al. 2009; Fleishman 1953; Lawrence et al. 2009a; Luthans et al. 1993; Morgeson et al. 2009; Tornow og Pinto 1976; Whitely 1985; Yukl et al. 2002). To forhold dannet grunnlag for det endelige valget: For det første min egen gjenoppdaging av de dimensjoner (oppgave- versus relasjonsorientering) som kom ut av de tidlige Ohio State og Michigan undersøkelsene, og for det andre gjennomgang av ledelsesstudier innen diakoni (Angell 2014) og lokalsamfunnsorganisasjoner (Schmid 2010). Med dette som utgangspunkt søkte jeg å re-kategorisere materialet basert på de dimensjonene som var foreslått av Schmid og Angell, og som også syntes nærliggende ut fra egen bearbeiding av datamaterialet:

Tabell 13: Deskriptorer for oppgaver og type aktiviteter for ulike kategorier

Intern orientering		Ekstern orientering	
Oppgave-orientering	Relasjons-orientering	Oppgave-orientering	Relasjons-orientering
Planer på kort og lang sikt	Influere gjennom samtale	Overvåke omgivelsene	Representere
Organisasjonsutforming	Lede møter	Informasjonsspredning	Forhandle
Vurdering av aktivitet	Motivere	Initiere endring og innovasjon	Skape nettverk og kontakter
Kontroll og kvalitetsarbeid	Anerkjenne	Tilpasning og utvikling	Overbevise
Regler og prosedyrer	Konsultere og veilede	Presentere og profilere	Skaffe ressurser og støtte
Målformulering	Støtte	Skaffe anbud	Koalisjonsbygging
Budsjett og ressursfordeling	Dialog og diskusjon		Brobygging og være buffer ifht ekstern press
Regnskap	Konflikthåndtering		
Økonmoirapportering	Sosialt prat og samspill		
Koordinering av arbeid	Personalarbeid		
Delegere og autorisere	Prosjektledelse		
Saksforberedelse			
Papirarbeid			
Generelt kontorarbeid			

De valgte dimensjoner knyttes til en som omhandler intern versus ekstern orientering samt en dimensjon som omhandler oppgave- versus relasjonsorientering. Gjennomgangen av disse arbeidene ledet til følgende kategorier og aktivitetstyper som kunne inngå under hver enkelt kategori, jf Tabell 13.

Mens deskriptorene dels ble utviklet på basis av tidligere studier, jf tidligere omtale i kapittel 2, skjedde dette også dels gjennom en induktiv tilnærming der ulike aktiviteter ble søkt samlet i likartede grupper. Sentralt i denne utviklingen var også analysen av intervjumaterialet, der lederne var blitt bedt om å angi hva de så som sine hovedoppgaver eller sitt hovedansvarsfelt. I hovedsak ble det angitt fire ulike kategorier av oppgaver og ansvar, knyttet til: *Utvikling og kvalitetssikring av tjenester, Personalarbeid, Koordinering av virksomhet, Representasjon*. Disse kategoriene, med mer konkretisering av oppgaver, er presentert i Artikkel 3. I vurderingen av i hvilken kategori hver enkelt aktivitet skulle tilordnes, ble det lagt til grunn følgende premisser: For det første vurderte jeg hvorvidt aktivitetene primært hadde en intern eller ekstern samt en oppgave eller relasjonsorientering. For det andre ble de vurdert opp mot de

deskriptorer som ble valgt ut fra tidligere forskning samt beskrivelsen i modellarbeidene (Schmid 2010, Angell 2014) som hadde dannet grunnlag for valg av intern/ekstern og oppgave/relasjon som grunnleggende dimensjoner. I tillegg til de fire kategorier som gav seg av en gjensidig bearbeiding av datamaterialet (observasjoner og intervjuer) og gjennomgang av tidligere forskning, framkom det også tydelig i intervjuene med lederne at de gjerne løftet fram et femte og viktig område: Å utøve helhetlig ledelse, blant annet med ansvar for å holde virksomhetens ulike deler samlet samt å bidra til å sette formål og verdier på agendaen. Denne funksjonen har også framkommet av tidligere studentarbeider innen LIP-prosjektet, som en manglende helhetlig rolle i Mintzbergs opprinnelige rolleskjema (Jørstad 2013). Denne rollen har i mindre grad vært lett synlig i observasjonsmaterialet, men framkom tydelig i lederes egen omtale av sin jobb og sin rolleutøvelse. Teoretisk ligger denne rollen nær Selznicks (1957) institusjonelle leder, som også er dokumentert av Tengblad i studier av svenske ledere (Tengblad 2006). I den nye analysemodellen ble dimensjoner som oppgaveorientering kontra relasjonsorientering samt et internt fokus kontra et eksternt fokus anvendt. Analysen, som ble gjort i forbindelse med Artikkel 3, viste følgende resultater:

Tabell 14: Rolleprofiler for ledere ved Diakonhjemmet and Røysumtunet

Ledernivå	Diakonhjemmet			Røysumtunet		
	Direktør	Avdeling	Enhet	Direktør	Enhet 1(k)	Enhet 2 (m)
Kategorier						
Dirigent	29,3 %	57,6 %	63,2 %	60,3 %	56,3 %	73,8 %
Tjenesteutvikler	14,6 %	3,0 %	0,0 %	6,1 %	0,0 %	6,2 %
Integrator	48,8 %	36,4 %	35,3 %	26,8 %	41,0 %	19,9 %
Formidler	4,9 %	3,0 %	1,5 %	6,8 %	0,8 %	1,3 %
Ikke-ledelses-aktiviteter	2,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2,1 %	0,0 %
	100,0 %	100,0 %	100,0 %	99,9 %	100 %	
Total tid	412 min	426 min	460 min	978 min	830 min	862 min

4.4 Metodiske styrker og svakheter

Slik jeg ser det har en slik videreutvikling av strukturert observasjon som vi har sett i en skandinavisk sammenheng de siste årene, gitt flere muligheter som kan tilføre feltet forståelse av ledelse. Gjennom en kvantifisering av aktivitetsmønstre, basert på Mintzbergs kategorisering fra 1973, har studien gitt mulighet for sammenligning med hans og senere undersøkelser. Notater i margin, såkalt "*overlay information*" eller fortløpende feltnotater, har gitt mulighet for dybde i materialet som grunnlag for forståelse av ledelse som integrert kontekstuell praksis. Materialet fra observasjoner, notater og oppfølgende intervjuer har dannet grunnlag for å tematisere sammenhengen mellom generelle trekk og personlige profiler. Dessuten har dokumentanalyse gitt mulighet for å plassere ledere inn i en organisatorisk kontekst preget av nasjonal kultur og organisatoriske verdier, kjennetegn ved sektor samt ved reformer av betydning for lederrollen. Også den enkelte organisasjons interne tilpasning til ny lov og lederstruktur er belyst. Kombinasjonen av semistrukturert følgeobservasjon med feltnotater, intervjuer og dokumentanalyse har bidratt til å perspektivere ulike sider ved lederes jobb og ledelse i praksis, jf Tabell 15.

En viktig side ved studien har vært å søke å integrere data innsamlet gjennom de ulike metoder i analysen. Som nevnt har tidligere bidrag i sterkere grad analysert og rapportert ulike typer data i separate arbeider. For det første synes en slik integrert analyse å bidra til en rikere og mer helhetlig forståelse av lederjobben og ledelse som praksis. de mønstre av aktivitet som framkommer av observasjonsmaterialet gis både en dybde gjennom feltnotater, men ikke minst gjennom intervjumaterialet. Samtidig kan analysen av "policy-dokumenter" og verdidokumenter bidra til vurdering av drivkrefter i utformingen av lederrollen og også bidra til forståelse av hva ledere ønsker å oppnå gjennom sitt lederskap.

Tabell 15: Sammenhenger mellom metoder, materiale og bidrag til analysen

Del-metoder i studien			Bidrag til analysen
Metode	Omfang av materiale	Begreper og type analyse	
Semistrukturert følgeobservasjon og feltnotater	6 lederhverdager Prestrukturert registreringsskjema samt feltnotater	Aktivitetenes art, samt kategorisering Samhandling og kommunikasjon Initiering av aktivitet Rolleprofil	Koding av observasjonsmateriale som grunnlag for analyse av mønstre i lederes aktiviteter, samt komparasjon med andre studier Nytutvikling av kategorier og begreper Utskriving som dagshistorier for et mer helhetlig bilde av lederhverdag Feltnotater som supplement og forklaring av observert aktivitet
Intervjuer	6 intervjuer Felles intervjuguide, samt tematisk variasjon	Konsepsjon av lederrolle Intensjon for ledelsespraksis Verdiorientering og verdiarbeid	Lederes oppfatning av hovedtrekk i og utøvelse av egen lederrolle Nytutvikling av lederrollekategorier Vurdering av samhandlingsmønstre internt og eksternt Verdiorientering og verdiers betydning for praksis Sammenheng mellom ulike ledelses-rasjonaliteter (administrativ, økonomisk, profesjonell, ideologisk/trosbasert)
Dokumentanalyse	NOU 1997:2 St meld nr 26 (1999-2000) Lover og forskrifter Institusjonsdokumenter Tidligere forskning	Regulering Implementering av reform Verdier Identitet	Politiske føringer for organisering og ledelse av helsetjenester som grunnlag for vurdering av ledelsespraksis Politiske og institusjonelle verdier sett i sammenheng med og relatert til ledelsespraksis

Observasjoner er studier av mennesker for å se hvilke situasjoner de naturlig møtes i, og hvordan de oppfører seg i disse situasjonene. Dette innebærer at det også kan være aktuelt å gå inn i samtale med aktørene under observasjonen, blant annet for å få tak i deres egen tolkning av de hendelser som observeres. Tilsvarende har følge-

observasjon også gitt mulighet på ulike arenaer til å føre kortere samtaler med øvrige aktører om situasjonen. For eksempel gjelder dette medarbeidere om deltar i møter eller som en møter til lunsj, samt samarbeidspartnere som en naturlig møter gjennom observasjonen. Samtidig er distanse og upartiskhet alltid et problem i kvalitative studier. Jeg kunne på flere plasser smelte inn i arbeidsmiljøet og på denne måten få fram spennende data. Det å ha noen delte erfaringer med de som ble observert, kunne også medvirke til informasjon som en ellers ikke ville ha fått (Labaree 2002). Studenter i LIP-prosjektet har blant annet framholdt at de kanskje også lettere kunne forstå noe av det de skulle observere. Man skal heller ikke undervurdere den kilde til motivasjon og utholdenhet det kan være at forskeren er menneskelig berørt i forholdet til det miljø vedkommende forsker i (Nielsen og Repstad 2004).

De observerte lederne hadde informert annet personal eller kolleger om at jeg var til stede og kun skulle delta på møter for å observere lederen og ikke de andre. I de fleste tilfeller gikk dette uten problemer. Blant annet opplevde jeg at medarbeidere lot være å komme inn på lederens kontor, for ikke å forstyrre det vedkommende trodde var en samtale eller møte. Thomas (1998) hevder at når observasjonen gjøres av en person vil det kunne stilles spørsmål ved reliabiliteten. For å sikre hans datamateriale i studien om rektorer hadde observatøren og den han observerte regelmessige debriefingsmøter. Det gikk ikke i denne studien, men dagen ble alltid diskutert før intervjuet. I forbindelse med koding av observasjonsmaterialet, har forskergruppen (Askeland et al. 2015) vært samlet og utviklet en felles forståelse for koding av likeartede aktiviteter og episoder.

Rosemary Stewart (1967) som selv har brukt observasjonsstudier som metode kritiserer teknikken ved å si at det er tre hovedproblem eller utfordringer ved den. Det ene er forståelsen av hva som hendt, noe også Tengblad (2006) har pekt på når det gjelder lederes intensjoner med aktivitetene. I og med at flere studier har åpnet både for kommentarer fra ledere under observasjonen og supplert gjennom tilbakeføring i etterkant, synes noe av denne utfordringen å være imøtekommet. Likefullt vil det fremdeles være berettiget å reise dette som en metodisk utfordring. Det andre er at

man ofte kan risikere å bli ekskludert fra konfidensielle aktiviteter. I denne studien skjedde dette i liten grad, og det var mulig å få en kort oppsummering av det generelle innholdet i aktiviteten jeg ikke kunne delta i. Det tredje var at omfanget av innsamlede data kan bli omfattende. Omfanget av data i studien har etter mitt syn vært som ønsket, blant annet gjennom å redusere antall dager med observasjon, og ble ikke opplevd som et problem.

Kapittel 5

Sammendrag av artiklene

I dette kapitlet vil jeg kort sammenfatte artiklene med tanke på en sammenstilling og samlet drøfting av artiklenes bidrag til avhandlingens overordnede spørsmålsstilling. Som utgangspunkt for å plassere artiklene i relasjon til den samlede spørsmålsstilling og hvert enkelt forskningsspørsmål, vil jeg her tillate meg å minne om avhandlingens spørsmålsstilling og mer konkrete forskningsspørsmål (jf 1.2):

Studien består av tre artikler som hver på sin måte behandler den overordnede spørsmålsstillingen: *Hva særpreger ledelse i praksis innen diakonale institusjoner?* Konkret har følgende fire forskningsspørsmål stått i fokus:

1. Hvordan forstås, formes og utøves ledelse i praksis?
2. Hvordan bidrar ledere, i samspill med andre, til formingen av identitet og verdier i diakonale institusjoner?
3. I hvilken grad oppviser ledelse i diakonale institusjoner likhetstrekk med ledelse i andre relevante organisasjoner?
4. Hvilke teoretiske modeller er egnet til studier av diakonal ledelse?

Tabell 16

Oversikt over artiklenes tematikk, spørsmålsstillinger og bidrag til avhandlingen

	Artikkel 1	Artikkel 2	Artikkel 3
Status publisering	<i>Publisert 2011 Diaconia</i>	<i>Publisert 2014 Diaconia</i>	<i>Publisert 2015 Nordic Journal of Religion and Society</i>
Tematikk	<i>Ledelse som praksis</i>	<i>Lederes bidrag til verdiarbeid i diakonale institusjoner</i>	<i>Ledelse og lederroller Lederrollekategorier</i>
Spørsmålsstilling	<i>Hvordan utformes og utøves ledelse?</i>	<i>Hvordan bidrar ledere sammen med andre til identitet og verdier?</i>	<i>Ledelsespraksis sammenlignet med relevante organisasjoner Relevans av eksisterende teorier</i>
Artiklenes primære datagrunnlag	<i>Observasjon 1 dag av direktør DHS Intervju Dokumentanalyse</i>	<i>Institusjonelle policy- dokumenter Intervjuer 6 ledere 9 observerte dager med 6 ledere</i>	<i>9 observerte dager med 6 ledere Intervjuer</i>
Analysestrategi	<i>Kvalitativ analyse av dagsnarrativ</i>	<i>Kvalitativ analyse</i>	<i>Kvantitativ og kvalitativ analyse</i>
Relatert til forsknings- spørsmål	<i>Hovedsakelig forskningsspørsmål 1</i>	<i>Hovedsakelig forskningsspørsmål 2</i>	<i>Hovedsakelig forskningsspørsmål 3 & 4</i>

Artikkel 1

Askeland, Harald: What do Diaconal Hospital Managers really do? Management at Diakonhjemmet Hospital: Context, Intention and Practice.

Diaconia – Journal for the Study of Christian Social Practice, 2011, Vol 2, Issue 2, pp 145-169

Hensikten med artikkelen har vært å belyse hva ledelse innebærer og hvordan det utøves i praksis på et diakonalt sykehus. Den rolle disse institusjonene har hatt historisk og hvordan de har utviklet seg, har vært omfattet med en viss forskningsinteresse. Mindre interesse har vært viet til hvordan ledelse utøves. Denne mangel på tidligere forskning danner ett viktig utgangspunkt for artikkelens bidrag til et bedre empirisk grunnlag for diakonivitenskap, gjennom å studere Diakonhjemmet sykehus som kontekst for ledelse. Diakonale institusjoner operer i grenseflaten mellom kirke og samfunn, og ivaretar tilbud om helsetjenester på vegne av det offentlige innen rammen. Denne type organisasjoner utfordres, som leverandører av helsetjenester, på den ene side til tilpasning i forhold til en dynamisk utvikling innen velferdsstaten og helsetjenesten spesielt. På den annen side utfordres de til å redefinere sin profil og identitet som diakonale institusjoner i møte med nye utfordringer. Denne innramming er bakgrunnen for det primære empiriske spørsmål artikkelen adresserer, som kan knyttes til å analysere hvordan ledelse formes og utøves i et samspill mellom organisasjonens kontekst, lederen som aktør og i relasjon til øvrige aktører på sykehuset. Artikkelen skisserer denne doble konteksten gjennom et kort historisk riss av diakonal institusjonshistorie samt de reformer som har skjedd innen helsetjenesten det siste tiåret.

Denne interesse for ledelse som kontekstuell praksis, gjorde det naturlig å posisjonere artikkelen i den forskningstradisjon som i særlig grad har bidratt til studier av ledes hverdagspraksis, "*managerial work behavior*". Slik bidrar studier av konkret praksis til utforskning av innhold i og sentrale sider ved ledes jobb og derigjennom

ledelse. Sentrale bidragsytere og funn i forskningen presenteres, men særlige vekslers trekkes på arbeidene til Henry Mintzberg. Mintzbergs integrerte modell av ledelse fra 1994 legger til grunn at lederen bringer med seg egen forståelse av organisasjonen og en agenda for lederjobben, samt at ledelse skjer på tre nivåer; et informasjonsnivå der styring og ledelse utøves indirekte, et relasjonsnivå der ledelse utøves direkte gjennom interaksjon og et handlingsnivå der ledere i stor grad deltar i organisasjonens praktiske arbeid. For alle tre nivåer gjelder det at ledelse utøves både innover i organisasjonen og også utover mot organisasjonens omgivelser eller kontekst. Gjennom artikkelen søker jeg å posisjonere, noe tydeligere enn Mintzberg, at ledelse ikke bare er et organisatorisk mandat, men at det er underlagt en kontekstuell innramming.

Metodisk baserer artikkelen seg på materiale innsamlet gjennom observasjon der direktøren på sykehuset er blitt følgeobservert i en dag, samt på feltnotater, intervjuer og dokumentanalyser. Primært analyseres lederhverdagen gjennom utskrivning av dags-historien, men trekker også noe vekslers på en kvantitativ koding av de observerte aktiviteter. Datagrunnlaget for artikkelen skiller seg derfor ut fra de øvrige artiklene ved å primært være basert på en leder.

Artikkelen finner for det første at på mange måter framtrer et bilde av ledelse i praksis som er svært likt det bilde som generelt er rapportert gjennom tidligere forskning, gjengitt tidlig i artikkelen. Den observerte dagen ble mesteparten av tiden brukt til å håndtere interne driftsutfordringer og mer kortsiktige spørsmål i møte og samtale med ledergruppen og øvrige medarbeidere. Samtidig ble flere saker og utfordringer med et lengre og strategisk perspektiv berørt, slik som kompensasjon for økt pensjon, planlegging av lederutviklingsprogrammer og utvikling av byggeprosjekter. Materialet peker mot noen sentrale utfordringer for ledelsespraksis; ledelse handlet både om å respondere på krav og utfordringer i omgivelsene og samtidig om å balansere fokus på drift og strategisk tilpasning internt. Slik kan ledelse ses som en balanse mellom å bli formet og samtidig etablere et rom for intensjonell ledelsesutøvelse. Ikke minst har nye finansierings- og kontraktsformer samt kvalitetskrav i helsesektoren gjort effektivitet til et internt anliggende, gjennom stadig

kvalitativ forbedring av sykehusets tjenester. I stor grad synes materialet å samsvare med en modellering av lederansvar som følge av intensjonene i sykehusreformen, blant annet slik de var blitt formulert i NOU 1997:12 Pasienten først. Lederidentitet og –praksis er ikke kontekstfrie, men innvevd ("*embedded*") i institusjonaliserte normer og forventninger. Konkret er direktøren både opptatt av og involvert i aktivitet som bidrar til vedlikehold av diakonal identitet, han posisjonerer ledelsesutfordringen som å stå mellom ulike rasjonaliteter eller institusjonelle forventninger, samt å formidle mellom sykehusets indre og ytre kontekst.

Samtidig ble også symbolske sider ved ledelse ble observert, som deltakelse i markering av jubileum for en sentral medarbeider. Ved flere anledninger ble det også artikulert en interesse for et langsiktig prosjekt om diakonal profilering gjennom verdifokus. Denne intenderte agendaen framkom tydelig i intervjumaterialet, men også i analysen av sykehusets strategi- og profileringsdokumenter. Gjennom observasjon, og særlig i intervjuet, framkom det at ledelse innebærer å håndtere ulike organisatoriske rasjonaliteter eller identiteter. Direktøren selv kunne uttrykke tilslutning til et kirkelig forankret tjenestemotiv, men framholdt at sykehuset med regulerte krav og profesjonelle standarder var preget av ulike typer rasjonaliteter som måtte kombineres: Lovregulering og kontroll gav både legal og administrativ rasjonalitet, de kliniske tjenester ble styrt av en profesjonell rasjonalitet og hensynet til bærekraftig drift innebar et betydelig innslag av økonomisk rasjonalitet. Det kristne tjenestemotivet ble vurdert som for smalt for å danne en perspektivering som kunne fungere som felles ledelsesplattform. Det diakonale oppdrag eller perspektiv var langt fra fraværende, men ble i stedet søkt realisert gjennom institusjonalisering av verdibevissthet, opplæring, utsmykning og lederutvikling. Ledelsen arbeidet konkret ved å fokusere diakonale narrativer, gjennom prosjektet verdier i praksis, i profileringsdokumenter og gjennom introduksjonskurs for alle ansatte. Slike forsøk på å binde sammen ulike rasjonaliteter kan tolkes som å indikere hybrid identitet.

I dette arbeidet synes det i liten grad å finnes særlig drahjelp, for direktøren og sykehusets ledelse, innen diakoni- og kirkefag for å profilere diakonal identitet. Det

faglige og kirkelige arbeidet med diakoniforståelse har hatt en ekklesiosentrisk orientering som i liten grad har bidratt til tolkning av institusjonsdiakoni. Slik formes ledelse i liten grad av etablerte normative forventninger fra kirkelig side og fra diakonivitenskap, og må i sterkere grad relateres til forventninger fra den omliggende helsesektoren. Sykehuset og dets ledelse hadde i stor grad selv formulert narrativer og verdigrunnlag som gav mulighet for arbeid med diakonal identitet og profil. I dette arbeidet har en tydelig knyttet an til kristne narrativer som inngår som del av felleskulturen, f eks lignelsen om den barmhjertige samaritan.

Artikkel 2

Askeland, Harald: "Leaders should be the carriers of institutional values"¹³. An account of how leaders contribute to values-work in diaconal institutions.

Diaconia – Journal for the Study of Christian Social Practice, 2014, Vol 5; 147-175

Artikkelen søker å belyse hvordan ledere, i samspill med andre, bidrar til formingen av identitet og verdier i trosbaserte organisasjoner. Det har vært hevdet at trosbaserte organisasjoner har oppstått og består primært for å ivareta den grunnleggende ideologi eller verdier til grunnleggerne. En sentral utfordring har vært hvordan arbeidet med identitet og verdier påvirkes av å være innvevd i offentlig sektor gjennom å være tilbyder av offentlige helsetjenester. Spørsmålet har vært sentral innen diakonivitenskapelig forskning, men uten en empirisk basert belysning av spørsmålet, noe artikkelen bidrar til.

Teoretisk har artikkelen sitt tyngdepunkt i tradisjoner som ligger under lederes verdiarbeid, ikke minst knyttet til hvordan ledere bidrar til institusjonaliseringsprosesser og det å bidra til meningsdanning i organisasjoner. Teoretiske bidrag fokuserer dels ledere som innflytelsesrike aktører som bidrar til verdidanningen i organisasjoner, blant annet gjennom formulering av f eks verdiplattformer eller gjennom artikulering av katektiske mål. Dels har det vært fokusert på at ledere må håndtere verdimeslige dilemmaer og prioritere mellom å ivareta eksterne eller interne verdihensyn. Til sist er det argumentert for at det ventelig vil være et skille i lederes bidrag, der toppledere i større grad antas å artikulere overordnede verdier og katektiske mål mens mellom- og førstelinjeledere i større grad antas å konkretisere verdier i forhold til holdninger og profesjonell praksis.

¹³ Tittelen er hentet fra en artikkel der tidligere sykehusdirektør ved Diakonhjemmet Sykehus, Johannes Leines, ble intervjuet om verdigrunnlaget for sykehuset Askeland 1995.

Metodisk trekker artikkelen særlig veksler på dokumentanalyse av både eksterne og interne policydokumenter og på intervjuer av seks ledere ved to diakonale institusjoner, men også på materiale fra observasjon av konkrete lederhverdager.

Analysen viser at organisasjonene opererer i et sterkt institusjonalisert felt med klare verdiformuleringer gjennom nasjonale policy-dokumenter og gjennom regulering (lov og forskrift). Organisasjonenes styrer og toppledelse har i utviklingen av verdiplattform i høy grad integrert sektorverdier i sitt verdivalg, i den forstand at organisasjonenes verdier i stor grad kan gjenfinnes som formulerte verdier i offentlige dokumenter. Samtidig har det skjedd et valg og en lokal konkretisering som synes bevisst ut fra institusjonenes diakonal forankring. Dette blir særlig tydelig i måten verdiene profileres og konkretiseres på, der det skjer en klar lokal bearbeiding og der de veves sammen med en diakonal institusjonell identitetsdanning.

Materialet peker i retning av at institusjonens toppledelse har en viktig rolle i det å holde fast i og videreutvikle diakonal identitet og å profilere verdigrunnlaget ut fra en slik identitet. I denne prosessen synes det å bli valgt verdier som kan fungere som katektiske mål, men også som rammen for etablering av organisatoriske narrativer og kjerneformuleringer som bidrar til identifisering på tvers av medarbeideres personlige livssynsforankring. Mellom- og førstelinjeledere aksepterer og ser verdigrunnlaget som legitimt, men vil både intervjuene og i den operative praksis utøves tydeligere ledelse i forhold til mer generelle velferdsverdier og ikke minst profesjonelle verdier.

Artikkelen utvikler en nivåmodell av lederes bidrag til verdidanningen, basert på Mintzbergs inndeling i henholdsvis et informasjonsnivå, et relasjonsnivå og et handlingsnivå. På alle disse nivåene vil bidraget også kunne forstås i forhold til både en intern organisasjons-kontekst og organisasjonens eksterne omgivelser eller kontekst. På den ene side handler det om å skape tilslutning og på den andre side handler det om å oppnå legitimitet. Topplederne og styret bidrog i høyere grad på informasjonsnivået gjennom å sette verdier på agendaen, initiere verdiprosesser og ved utforming av policy-dokumenter og strategiske planer. Dette innebar også en

aktiv fortolking av sentrale verdier i konteksten, samt å kommunisere verdigrunnlaget i forhold til eksterne interessenter. Ledere på alle nivåer synes å bidra til den dialog, valg og konkretisering som følger av verdiarbeidet samt å eksplisere verdiene i f eks rekrutteringsprosessen. Førstelindelederne har en særlig betydning i modellering og overføring av institusjonelle og profesjonelle verdier i praksis-situasjoner.

Artikkelen peker i retning av at det i videre forskning kan være fruktbart å anvende begrepet "hybrid organisasjon" og "hybrid identitet" om organisasjonenes identitet og verdigrunnlag. En slik tilnærming vil kunne belyse lederes kritiske rolle i de prosesser der det å fortolke diakonal profil kombineres med øvrige rasjonaliteter som preger organisasjonen. Samtidig synes det nødvendig også i videre forskning å inkorporere materiale fra ansatte og eventuelt brukere, for sikrere å kunne forstå hvordan og i hvilken grad verdier bidrar til å forme organisasjonens praksis.

Artikkel 3

Askeland, Harald: Managerial practice in faith-based welfare organizations.

Nordic Journal for Religion and Society (2015), 28 (1); 37-58

Hensikten med artikkelen har for det første vært å bidra til å sammenligne ledelsespraksis og lederes roller i trosbaserte organisasjoner med ledere i andre relevante organisasjoner, samt å drøfte i hvilken grad eksisterende kategorisering av lederroller en passende i studier av ledelse i trosbaserte organisasjoner. Denne interesse springer dels ut av et behov for å studere ledelse på tvers av ulike samfunnskontekster, dels ut fra at det i litteraturen ofte har vært antatt at ledelse i trosbaserte organisasjoner har bestemt særpreg og også for bedre å forstå hvorfor ledere gjør som de gjør.

Utgangspunktet for analyse og teoretisk drøfting tas i teorier om ledelse som er basert på empiriske studier av lederes jobb og atferd, og i hovedsak utviklet i retning av hovedfunksjoner og/eller roller ledere ivaretar. Tre ulike tilnærminger gjennomgås: faktoranalyse som tilnærming (Yukl et al 2002), funksjonell deduktiv tilnærming (Quinn 1984) og innholdsanalyse og kategorisering som tilnærming (Luthans et al 1988, Mintzberg 1994; 2009). De modeller som er utviklet baseres på ulike dimensjoner, men oppviser også mye overlapping med hensyn til hvilke aktiviteter som tilordnes ulike sentrale funksjoner og roller. Som følge av denne gjennomgang og diskusjon, posisjoneres studien gjennom valg av alternativ modell som utgangspunkt for analyse. Dette valget springer også ut av analyseprosessen (jf kap 4.3).

Tidligere observasjonsstudier av ledelse i praksis har i stor grad generert deskriptive analyser av mønstre av lederes aktivitet og samhandling, og i mindre grad bidratt til forståelse av hvorfor ledere gjør som de gjør og hvilke funksjoner og roller de ivaretar i og for organisasjonen de leder.

Datamaterialet for artikkelen er samlet inn gjennom kombinerings av metoder, der semi-strukturert følgeobservasjon er kombinert med feltnotater, intensive intervjuer og dokumentanalyser. Seks ledere ved to diakonale institusjoner er fulgt henholdsvis en dag og to dager ved de ulike institusjonene. Artikkelen trekker i første rekke veksler på en kvantifisering av feltnotater fra observasjonene og på data fra intervjuene. I tillegg har både nasjonale policy-dokumenter vedrørende organisering og ledelse av helseinstitusjoner, samt interne dokumenter og tidligere studier ved institusjonene blitt analysert.

Når det gjelder mønstrene av ledelsespraksis viser analysen at ledelse av disse diakonale organisasjonene i høy grad er sammenlignbare med tidligere studier, både generelle funn fra tidligere studier i MWB-tradisjonen og fra relevante og sammenlignbare studier fra helseinstitusjoner. Ledelsespraksis framstår som fragmentert med kortvarige aktiviteter og stadig skifte i fokus. Imidlertid synes det somatiske kliniske arbeidet ved et sykehus å gi høyere grad av fragmentering, med flere og mer kortvarige aktiviteter, enn en helseinstitusjon med hovedvekt på utredning, miljøterapi og langtids omsorgstilbud. Materialet kan tolkes i retning av at organisasjonens kjerneoppgaver preger arbeidsprosessene og ledelse i praksis, samtidig som ledere også i høy grad angir konsistente hovedansvarsområder. Dette er konsistent med krav om i sterkere grad å trekke arbeid og kjernevirksomhet inn i organisasjons- og ledelsesstudier (Barley & Kunda2001), og er også dokumentert i tidligere studier av helselederes arbeid (Meier 2013). Som for andre studier av ledelsespraksis i helseorganisasjoner, synes særlig førstelinjeledere i større grad å ha flere aktiviteter grunnet nærhet til produksjonen og også å ha større omfang av administrativt arbeid. Mesteparten av tiden preges lederjobben av å være i samtale med medarbeidere internt, enten i møter eller kortere samtaler, mens lederne i mindre grad er eksternt orientert. Samtidig gir denne type observasjonsdata i hovedsak utvendige analyser av mønstre, uten i tilstrekkelig grad å inkorporere intensjon og langsiktige handlingsstrategier. Det har derfor i denne artikkelen vært sentralt å koble

sammen kvantifiserte data med data av kvalitativ art, primært fra intervjuer samt blant annet policydokumenter.

I særlig grad synes den funksjonelt-deduktive og innholds-kategoriserende tilnærmingen i tidligere forskning å være relevant for å tolke ledelsespraksis i de studerte organisasjonene. Resultatet fra analysen av intervjuene gir grunnlag for to viktige innspill til modellutvikling. For det første angir lederne at de oppfatter at det er en kjerne i lederjobben knyttet til å binde enheter og funksjoner sammen i et hele, samt at de ønsker å profilere virksomhetens formål og verdier gjennom ledelse. Samtidig kan materialet, for det andre, sorteres i grupper av delfunksjoner, som viser til hovedområder i det de oppfatter som sitt særlige ansvar som ledere. Artikkelen bidrar avslutningsvis til å utvikle en analysemodell, som dels bygger på og dels reviderer tidligere modeller. I forhold til en mye anvendt modell, der stabilitet og endring er en av de sentrale dimensjonene (Quinn & Rohrbaugh 1983, Quinn 1984, Adizes 1980, Strand 2007), skjer det en revisjon.

Jeg argumenterer ut fra analysen av materialet og i tråd med tidligere forskning på diakoniledelse (Angell 2014) og lokalsamfunns-organisasjoner (Schmid 2010) at det vil være nyttig å kombinere noen av de dimensjoner som tidligere er anvendt. Artikkelen argumenterer (implisitt) for at denne modellen bidrar til en mer relevant analyse av diakonale institusjoner. Dette vil også kunne gjelde for andre typer organisasjoner som primært har sin kjernevirksomhet rettet mot lokalsamfunn, f eks ideell men også offentlig virksomhet. Den relasjonelle orienteringen bidrar til forståelse av at virksomheten må tolke samfunnsoppdrag og formål og samhandle med aktører i omgivelsene. Slik ivaretas en viktig anliggende i å dra inn konkrete sider ved kontekst inn i analysen. Samtidig trengs et tydeligere fokus på hvordan ledere gjennom å fokusere formål og identitet bidrar til å forme den interne meningskontekst som rammer inn og fortolker oppdrag.

De sentrale dimensjoner i utviklingen av modellen er henholdsvis intern kontra ekstern orientering samt en orientering mot henholdsvis oppgaver og relasjoner. Dette gir fire hovedroller; *Director* (dirigent), *Integrator* (integrator), *Service-developer*

(tjenesteutvikler) og *Mediator* (mellommann). I tillegg markeres en ledelsesmessig kjernerolle knyttet til *Institutional leader* (institusjonsleder/enhetsleder) med hovedvekt på formål, mening og verdier. Den institusjonelle lederrollen bidrar dermed til å tematisere hvorfor-spørsmålet, samt at en relasjonell orientering bidrar til å forstå samfunnsoppdraget og formål.

Kapittel 6

Sammenfatning og sammenstilling av bidragene: En integrerende drøfting og konklusjon

Hensikten med dette kapitlet er å drøfte forskningsspørsmålene ved å sammenfatte og sammenstille funnene i artiklene. Ledelse i kontekst vil tematisk fungere som et teoridrivende perspektiv. Etter å ha drøftet hvordan artiklene bidrar til forskningsspørsmålene, vil jeg sammenfatte hvordan disse spørsmålene samlet bidrar til å belyse avhandlingens overordnede spørsmålsstilling:

Hva særpreger ledelse i praksis innen diakonale institusjoner?

På basis av denne sammenfattende drøftingen vil jeg søke å formulere avhandlingens bidrag til en empirisk basert diakonivitenenskap og til MWB-tradisjonene innen ledelse. Studien har i sin kjerne representert en empirisk studie av lederes praksis, funksjon og rolle i organisasjoner. Det har vært lagt til grunn at ledelse bør forstås og studeres som praksis i en naturlig organisasjonskontekst. Metodisk innebar det at datainnsamling skjedde gjennom observasjon, ved nedtegning av feltnotater, påfølgende intervjuer og dokumentanalyse.

I studiet av ledelsespraksis har også den konkrete organisatoriske kontekst vært perspektivert. Dette har nødvendiggjort et fokus på diakonale institusjoner som trosbaserte organisasjoner med en selvvalgt identitet og verdigrunnlag. I forlengelsen av dette har diakonale institusjoners posisjon mellom kirke, offentlige myndigheter og en tiltakende markedseksposering, også omtalt som "*the new welfare mix*" (Bode 2006; Evers 2004), vært tematisert. Dessuten har lederes bidrag til å skape og vedlikeholde meningskontekst vært belyst.

6.1 Hvordan forstås ledelse og hvordan utøves ledelse i praksis?

Begrunnelsen for å reise dette første forskningsspørsmålet var påpekingen av at det innen ledelsesfaget fremdeles mangler en avklaring av spørsmålet om hva ledelse innebærer eller hvordan det konseptualiseres (Alvesson og Kärreman 2003: 36; Mintzberg 1994: 8; Townley 2005: 305). Jeg har valgt å bygge på "*managerial work behavior*" tradisjonen som primært utforsker hva ledere gjør, og dermed implisitt søker å besvare hva ledelse innebærer. Samtidig har avhandlingen en ambisjon om å gå ut over en ren deskriptiv analyse av aktivitets- og relasjonsmønstre for lederhverdagen. Siktemålet har vært å bidra til en bedre kobling mellom ledelse og den organisatoriske kontekst ledere jobber i, knyttet til spørsmålet om hvilke funksjoner og roller ledere ivaretar i og for organisasjonen.

Også innen MWB-tilnærmingen ligger det implisitte forestillinger om hva det innebærer å være leder. For det første hevdes det at lederjobben karakteriseres av å inneha ansvar (Hales 1986) for organisasjonen eller en organisatorisk enhet, for dens fungering og resultater. Dette kan for det andre også ses som at lederens ansvar er at organisasjonen eller enheten når sine mål eller ivaretar sitt grunnleggende formål (Mintzberg 2009:49).

Mine funn indikerer at ledelse av trosbaserte velferdsorganisasjoner innen helsefeltet i stor grad har fellestrekk med ledelse i øvrige organisasjoner. Slik sett bekreftes tidligere forskning som peker på betydelig grad av fellestrekk i lederjobben på tvers av både sektorer og organisasjonsform (Hales og Tamangani 1996). For det første kan det være grunn til å tro at også forståelsen, eller "*myter*", av hva ledelse innebærer inngår i institusjonaliserte rolleforventninger, herunder legale ansvarstildelinger for stillingen som daglig leder. Men også gjennom populariserte forestillinger som formidles gjennom forskning, undervisning og kursvirksomhet formes en slik forståelse (Meyer og Rowan 1991). For det andre kan det også være grunn til å peke på at det på nivået av nasjonale kulturer kan eksistere implisitte teorier

om hva som oppfattes som ledelsesidealer og foretrukne ledelsesprofiler (House et al. 2004). Det er grunn til å anta at slike "*rasjonaliserte myter*" bidrar til en standardisering av oppfatninger om ledelse og mønstre for ledelsespraksis (Grendstad og Strand 1999). En økende rettsliggjøring av organisasjoners og lederes ansvar og forpliktelser, særlig med utgangspunkt i offentlige velferdspolitik, synes også å bidra til standardisering og forekomst av bestemte praksiser. Dette bidrar til formingen av lederjobben og også til lederes egen forståelse av den. Også diakonale ledere synes å være innvevd i denne type forestillinger.

Med hensyn til ledelse som praksis har mye av tiden lederne er observert gått med til den daglige operative drift av virksomheten. Dette har skjedd både gjennom møter der driften har vært gjennomgått og planlagt, men ikke minst gjennom en omfattende interaksjon og samtale med medarbeidere. I svært liten grad bruker ledere tid sammen med leder-kolleger eller egne overordnede (Arman et al. 2009). Samtidig kommer også mer langsiktige temaer og prosjekter opp, oftest gjennom møter der ulike saker drøftes og planlegges på sikt (Noël 1989).

Studien viser også at ledere på ulike nivåer uttrykker en forståelse av sin lederjobb som balanserer ansvar for ulike områder med et helhetsansvar (jf Tabell 4 i artikkel 3). De ulike områder for ansvar var blant annet knyttet til kvalitet og utvikling av tjenestene, personalledelse i vid forstand, koordinering og drift av egen enhet, samt å representere enheten utad i ulike nettverk og i forhandlinger. Samtidig var de også opptatt av at de hadde et mandat og ansvar for organisasjonens eller enhetens fungering og resultater i et helhetlig perspektiv. Dette innebar også et ansvar og en rolle i å bidra til å adressere formål og verdier for virksomheten. Her skilte direktørene seg ut ved å knytte dette tydeligere til institusjonens diakonale arv og identitet, mens øvrige ledere i sterkere grad knyttet an til profesjonsverdier og gav uttrykk for et mer indirekte fokus på diakonal identitet. Disse funnene styrker både en forståelse av ledelse som et organisatorisk forankret mandat og ansvar (Hales 1999; Mintzberg 1994), men peker også mot ivaretagelse av institusjonell ledelse (Selznick 1957). Slik synes også ledernes egen forståelse av lederjobben og –rollen å samsvare med

institusjonaliserte rolleforventninger som har vært implisitt i de reformer som har preget helsetjenestene det siste tiåret. Slik peker mine funn mot en mulig sammenheng mellom institusjonaliserte rammer og individuell konsepsjon, selv om selve mekanismene i denne prosessen bør være gjenstand for nærmere forskning. I tillegg peker funn i artiklene mot at ledere gjennom institusjonell ledelse søker å påvirke det arbeid som er nødvendig for å vedlikehold og nyformulere institusjonens grunnleggende karakter og identitet. Dette peker mot ledere som ivaretakere av "agency" innen rammen arbeid med å sikre verdifundament og skape organisasjonshistorier som fremmer det normative fundament for institusjonen (Lawrence og Suddaby 2006: 230). Slik skapes en indre meningskontekst og rammer som virksomhet og tjenester kan tolkes innen, samt at det bidrar til profilering og mulig sikring av legitimitet i den eksterne kontekst. Slik kan avhandlingens funn knyttes til Lorentzens (1990) påpekning av at fravær av lederes artikulering av verdigrunnlaget i forhold til mål og tjenester kan bidra til å erodere institusjonens diakonale identitet, men gjennom denne avhandlingen med motsatt fortegn.

På den annen side synes artiklene, både artikkel 1, 2 og 3, å gi indikasjoner på særpregede sider ved ledelse i diakonale institusjoner. Alle de observerte lederne uttrykker, gjennom påfølgende intervjuer, en rolleforståelse som inkorporerte en dimensjon av helhet og institusjonell ledelse. I særlig grad gjaldt dette direktørene, som pekte på et overordnet ansvar for å holde organisasjonene og deres ulike deler sammen i et fungerende hele som trakk i samme retning. En slik orientering innebar også det å representere organisasjonen i møte med andre organisasjoner og samfunnsaktører. Disse funnene impliserer i seg selv ingen særpregede rolle, da de samsvarer med indikasjoner i tidligere svenske studier (Tengblad 2006). Det som synes å være særpregede er den klare orientering mot og oppmerksomhet mot organisasjonens diakonale profil. Igjen var dette et sentralt anliggende for direktørene, men også i noe ulik grad for de øvrige lederne. Indikasjoner på dette kom fram allerede i observasjonsmaterialet, men ble særlig tydelig gjennom intervjuene og gjennom dokumentanalysen av institusjonenes policy-dokumenter. Gjennom et slikt fokus på

diakonal profilering, synliggjøres at ledere arbeider med etablering av identitet som særegen organisasjon i sammenligning med øvrige organisasjoner (Albert og Whetten 1985). Blant annet skjedde det en klar innramming av institusjonenes virksomhet som del av Den norske kirke, noe som bidrar til å markere en annen identitet i relasjon til øvrige helse- og velferdsorganisasjoner.

Men også med hensyn til observerbar lederatferd viser materialet trekk som peker mot særpreg. Tydeligst var dette ved at direktøren for Røysumtunet, på en av observasjonsdagene, holdt andakten på en ukentlig samling for alle beboere. Oppgaven med å holde andakt, ble dels delt mellom medlemmer av staben og dels ved at eksterne ble invitert. Hvor stort innslag denne type særegne aktiviteter har i lederhverdagen er vanskelig å avgjøre, da antall observasjonsdager har vært begrenset til en eller to. Gjennom ulike beslutninger har lederne likevel prioritert denne type tjenester i organisasjonene, f eks ved at direktøren ved Diakonhjemmet initierte et prosjekt med diakonisykepleiere og også hadde bidratt til ansettelse av sykehusdiakon.

Det synes å være slik at utøvelse av ledelse i praksis framstår noe forskjellig ut fra det nivå lederne opererte på. Ut fra observasjonsmaterialet kunne en se indikasjoner på et stigende antall registrerte aktiviteter fra direktørnivå til førstelinjeledernivået. Topplederne hadde derimot flere og lengre møter de dagene de ble observert. Økningen av aktiviteter for førstelinjelederne antas å henge sammen med at de jobber nærmere den produktive kjerne, der de konkrete helsetjenestene utøves (jf også Arman et al 2009). Førstelinjelederne hadde betydelig oftere, men også mer kortvarig, kontakt med egne underordnede og ble involvert i større og mindre avgjørelser av både faglig og administrativ karakter. Flertallet av observerte aktiviteter peker mot at det viktigste redskapet ledere har for å utføre lederjobben ligger i verbal interaksjon med andre, samt at dette suppleres gjennom indirekte styring via formaliserte informasjonsaktiviteter som administrative rutiner, planer og vedtak. Ledere bidrar gjennom artikulering av handlingsalternativer, gjerne i form av dialog

og veiledning, som gir retning for tolkning og avgjørelse i konkrete situasjoner som oppstår (Meier 2012: 71f).

En tredje, og sentral, side ved studiens funn var at lederjobben innebar at de måtte håndtere og veksle mellom ulike rasjonaliteter, slik lederne selv uttrykte det, eller institusjonelle logikker (Reay og Hinings 2009; Wikström et al. 2011). Ved siden av å være fortrolig med og bidra til artikulering av den diakonale tradisjon og rasjonalitet syntes det å være en forutsetning at lederne også var på høyde rent faglig og administrativt. Denne kombinasjonen av klinisk og ledelsesmessig/administrativ kompetanse er også i andre studier framhevet som kritisk for ledelse (Llewellyn 2001). For topplederne gjaldt det også å være orientert om helsepolitiske utfordringer og endringer, både med hensyn til proaktiv tilpasning og i forhold til forhandlinger.

Samlet viser ikke artiklene til at et eventuelt diakonalt særpreg i vesentlig grad framkom gjennom den observerbare ledelsespraksis, ut over de momenter som er nevnt ovenfor.

6.2 Lederes bidrag til forming av verdier og identitet

Forskningsinteressen bak denne spørsmålsstillingen kan knyttes til flere forhold. For det første har det vært hevdet at ideelle organisasjoner oftest er etablert og eksisterer for å realisere bestemte verdier (Jeavons 1992; McMurray et al. 2010). Dernest følger det at hvorvidt dette verdigrunnlaget preger identitet og praksis har vært anvendt som et kvalifiserende element for å anerkjenne bestemte organisasjoner som for eksempel diakonale. Ikke minst har det vært en interesse knyttet til identitets- og verdiutviklingen i diakonale institusjoner som, gjennom å levere helsetjenester i den norske velferdsstaten, i høy grad både ivaretar et kirkelig og offentlig oppdrag. Materialet viser at lederne hadde høy grad av bevissthet om den diakonale organisasjon som kontekst. Samtidig gav de i liten grad uttrykk for at et diakonivitenskapelig fagperspektiv var til noen særlig hjelp i å tolke lederjobben. Imidlertid gav direktøren ved Røysumtunet uttrykk for at utdanningen og faget hadde

gitt personlig stimulans til jobben. Mens Diakonhjemmet som institusjon hadde en størrelse som muliggjorde stillinger som sykehusprest og sykehusdiakon, var Røysumtunet i større grad avhengige av enten å søke samarbeid med den lokale menighet eller å sørge for det religiøse og åndelige liv gjennom egne ansatte. En av observasjonsdagene hadde for eksempel direktøren på Røysumtunet andakten på en ukentlig samling. Slik belyses meningskontekst som noe ledere både relaterer seg til og samtidig søker å bidra til å skape.

Interessen har også en mer konkret ledelsesfaglig side; knyttet til sentrale bidrag som ser det å bidra til verdidanning som kjernen i ledelse (Barnard 1938, Selznick 1957, Smircich & Morgan 1982). Forsknings-spørsmålet er dermed knyttet til å undersøke i hvilken grad og hvordan ledere i samhandling med andre bidrar til identitet og verdier i organisasjoner. I særlig grad har dette vært fokus i Artikkel 2, men har også vært tematisert i Artikkel 1 og 3.

De organisasjoner der ledere har vært observert kan sies å operere innen et institusjonalisert felt, velferdstjenester, der sektormålene og politikktutformingene bygger på og fremmer verdier både gjennom lovverk, regulering gjennom forskrifter og ved sentrale styringsdokumenter. Analysen av data viser at de verdier som preger velferdssfeltet, og helsetjenestene mer spesielt, synes å gjennomtrengte de organisasjoner som har vært studert. Verdiene som er valgt for Diakonhjemmet sykehus og Røysumtunet kan alle sies også å være uttrykt i generelle sektor-verdier, dels gjennom lovverkets formålsparagrafer og ved policy-dokumenter (Sanna 2008). Gjennom valget av de konkrete verdiene synes organisasjonens styrer og ledere å etablere en fellesplattform mellom institusjonelle verdier og sektorverdiene (Lawrence et al. 2011: 55). Dette kan også sees som en tilpasning til (Parsons 1956) og etterlevelse av de dominerende verdier som eksisterer i konteksten (Scott og Meyer 1994). Det synes å være en stor grad av sammenfall mellom helsepolitiske verdier og de studerte organisasjonenes verdier, knyttet til realisering av "fellesgoder".

Samtidig mener jeg at analysen viser til to trekk som demonstrerer organisatorisk selvstendighet og egen ideologisk orientering. For det første viste en

underliggende gjennomgang av aktuelt lovverk, forskrifter og policy-dokumenter at det i feltet var vedtatt mange ulike verdiformuleringer. Organisasjonene oppviser i dette arbeidet en selvstendighet i valg av aktuelle verdier, og en bevissthet om hvilke verdier man i særlig grad ser som relevante for egen virksomhet. For det andre gis verdiene en konkretisering og artikuleres på en slik måte at de formes og gis en innretning som støtter opp under institusjonenes diakonale basis. Verdier brukes dermed som byggesteiner i et arbeid som søker å integrere ulike rasjonaliteter; eksterne politiske og profesjonelle verdier gis en diakonal fortolkning som kan bidra til å bygge en diakonal identitet og profil for institusjonen. Selve denne prosessen peker i retning av trekk ved organisasjoners evne til å håndtere ulike institusjonaliserte forestillinger om organisering og ledelse (Røvik 1998: 284ff). Mine funn indikerer at både Diakonhjemmet Sykehus og Røysumtunet evner å ta inn, vurdere og oversette eksternt formulerte sektorverdier og søke å gjøre dem til sine egne. Røvik omtaler fire former for oversettelse; *konkretisering, delvis imitering, kombinering og omsmelting* (Røvik 1998: 304). Analysen som er gjort, særlig i artikkel 2, viser at prosessen delvis kan ha elementer av disse former. Samtidig peker jeg på muligheten for å se dette som uttrykk en mulig femte form: Med utgangspunkt i egen diakonal forankring og i møte med faglige og politiske forventninger kan det som skjer også tolkes innen rammen av integrasjon i en ny *hybrid* form for identitet.

Gjennom denne integrasjonen bygges det organisatorisk også på anerkjente profesjonsverdier og profesjonsstandarder innen helsetjenesten. Slik kan ledere på alle nivåer bidra til fortolkning og realisering av verdiene, noe som både bidrar til intern legitimitet men også til det premissgrunnlag som må være på plass for å delta i offentlige anbudskonkurranser. Men funnene i studien gir også støtte til at det er et skille mellom det bidrag ledere på hvert enkelt nivå gir til verdiarbeidet, der Scotts antakelse om at toppledere i særlig grad bidrar til katektiske mål er formulert (Scott 1987). Den tidligere diakonale fromhetstradisjon, som i stor grad var rettet mot individets tilslutning og bidrag, synes også dermed å være omformet til en institusjonell forpliktelse. Innen en slik ramme kan diakoni forstås som utøvelse av

god profesjonell praksis, men begrunnet i en kristen diakonal tradisjon og tro. Dette er funn som delvis ble formulert av Lorentzen som en overgang fra individuell forkynnelse til institusjonell diakoni og som verdibasert profesjonell praksis (1990: 93-99). Tilsvarende formulerer Stave seg, men hensyn til utviklingen på Diakonhjemmet (1990:325-331), om en overgang fra vekt på diakonenes personlige pregning av arbeidet til et institusjonelt definert verdigrunnlag. Denne avhandlingen bidrar ved å synliggjøre hvordan ledere søker å bidra til å utforme en slik verdibase som kan danne grunnlag for tolkning og innramming av institusjonens tjenester.

I dette arbeidet anvendes også verdier som kan omtales som katektiske, det vil si at de har en symbolsk side som bidrar til identifikasjon og motivering gjennom å binde aktører internt og i omgivelsene til organisasjonen på en affektiv måte (Angell 1994). I tillegg anvender også lederne konkrete narrativer og bygger på artikulering av begreper hentet fra det bibelske materiale som også kan bidra til tilslutning på tvers av ulike personlige tros-posisjoner. Eksempler på denne type narrativer vil være lignelsen om *"den barmhjertige samaritan"*, samt begrepet *"kristen nestekjærlighet"* – begreper som knytter an til fellesforestillinger om gode handlinger. Studien viser dermed også at diakonale ledere tydeligere knytter an til den enkelte kristnes kall til nestekjærlighet, noe som også var de dominerende begreper da diakoninstitusjonene ble etablert (Tønnesen 2005). Når disse narrative også synes å kunne samle på tvers av medarbeideres personlige posisjon i forhold til livssyn, kan det skyldes at f eks lignelsen om den barmhjertige samaritan er hevdet å være en av de viktige allmenne konstituerende bidrag til å begrunne velferdsstaten (Hernes 2009: 26). Den katektiske funksjon begreperne barmhjertighet og nestekjærlighet representerer, kan forsøksvis tolkes å henge sammen med kombinasjonen av kristent og allment borgerlig fundert filantropi (Lorentzen 2007: 32).

Selv om relasjonen mellom de ulike rasjonaliteter synes å være en kontinuerlig diskusjon i organisasjonene, tyder ikke materialet på sterke spenninger selv om de kan eksistere som parallelle former. Dette gjelder i særlig grad de ledere som er observert og intervjuet, mens studien ikke har materiale som belyser hvordan dette stiller seg i

organisasjonene for øvrig. Det synes like nærliggende å tolke dette som samening av rasjonaliteter, og at både organisasjonene og deres identitet kan omtales som hybride. Begrepet betegner en situasjon der skillet mellom en offentlig, markedsorientert og ideell rasjonalitet brytes ned og *"one faces service systems and institutions that are shaped simultaneously by all three possible "sectors", their values and steering mechanisms"* (Evers 2004:2).

Lederne, særlig institusjonenes toppledere og styrer, framstår som sentrale aktører både i valg, fortolkning og operasjonalisering av organisasjonsverdiene. Dette gjelder i særlig grad i det å utforme og vedta sentrale strategi- og profileringsdokumenter, som både danner grunnlag for intern verdiledelse og også som ekstern markør overfor sentrale interessenter. Verdidanning skjer også gjennom konkrete aktiviteter i daglig praksis, gjennom samtale og dialog om praksis, rutiner og regulerende normer for virksomheten (Hennestad 2004: 97). Førstelinjelederne bidrar i særlig grad ved å oversette og operasjonalisere verdiene til profesjonell praksis.

Samtidig besvarer materialet ikke i hvilken grad det er oppslutning blant ansatte om disse verdiene. Begrensningen i avhandlingen, samt i artiklene, må knyttes til at det særlig var offisielle artikulerte kjerneverdier som var tydelige. Fra andre undersøkelser synes de å bli oppfattet noe ulikt, et forhold det også finnes spor av i materialet (Eide og Eide 2008; Sanna og Granerud 2009). Avhandlingens begrensning ligger her i at det er ledere som er observert og intervjuet, og denne problematikken må derfor søkes undersøkt gjennom andre studier og forskningsprosjekter. Mine funn peker imidlertid på, gjennom den vekt som topplederne legger på verdiarbeidet, at institusjoners toppledere blir kritiske aktører i prosessen med å søke å fastholde en diakonal identitet og forankring og i det arbeid som innebærer artikulering av denne tradisjonen i konkret verdiforståelse. Tilsvarende funn er rapportert fra tidligere studier (Aadland et al. 2006) som peker på lederes mulighet for initiering og kontinuitet, støttet av at eierorganisasjoner (eller styrer) forventer og støtter denne type arbeid.

Avhandlingen vil også kunne bidra til et mer omfattende organisasjons- og ledelsesfaglig forskningsfelt der interessen for verdier er sterkt økende (Gehman et al. 2013; Lawrence et al. 2009b; Suddaby et al. 2010). Det har vært en økende interesse for å utfylle nyinstitusjonell teori, og da i særlig grad ved å bringe inn aktørskap (agency) for å forstå mer av de prosesser der institusjoner skapes, vedlikeholdes og utvikles. De funn som er drøftet i denne seksjonene vil nettopp kunne bidra til empirisk utfylling av eksisterende studier.

6.3 Grad av likhetstrekk og relevante modeller for ledelsesforskning

Forskningsinteressen bak dette forskningsspørsmålet var for det første knyttet til at det også innen MWB-tradisjonen har vært ført en pågående debatt om i hvilken grad lederjobb og ledelse er i endring eller hvorvidt feltet er preget av stabilitet (Tengblad 2006, Hales 1999; 2001, Vie 2010, Mintzberg 2009). I tilknytning til denne debatten har det også vært reist spørsmål ved i hvilken grad ledelse og lederes jobb oppviser likheter eller forskjeller ut fra bransje, sektor og nasjonalitet (Noordegraaf & Stewart 2000). Spørsmålet om likhetstrekk på tvers av sektorer, organisasjonsform og – størrelse kan også knyttes til den overordnede interesse for kontekst og særpreg. For det andre har det vært etterlyst en mer markert teoriutviklende innsats innen rammen av MWB-tradisjonen. Forskningen har bidratt til empiriske og deskriptiv innsikt, men man har i mindre grad evnet å knytte analysen til spørsmål om hvorfor ledere handler som de gjør. Forskningstradisjonen er dermed utfordret til å utvikle en teoretisk ramme som går lenger enn å subsumere aktiviteter i lederroller eller kategorier (Hales 1999:337). En slik teoriutvikling bør, ifølge Hales, bidra til utvikling av generiske mønstre for forståelse av ledelse. Meier følger også opp denne utfordringen til å overskride deskriptive analyser og tematisere hvorfor ledere gjør som de gjør, men vektlegger også betydningen av den kontekst som klinisk ledelse innebærer (Meier 2012: 70). Også de tidligere omtalte bidrag fra Sverige til empiriske studier av

helseledere viser til denne utfordringen, men viderefører primært en deskriptiv analyse (Wikström et al. 2011). Mitt bidrag ligger i å sammenligne og drøfte dels hvordan ledelsespraksis utøves på ulike nivåer, og dels kan knyttes til typologier som bidrar til å tolke sammenhengen mellom observerbar ledelsespraksis og de funksjoner og oppgaver ledere ivaretar i og for organisasjoner.

I forhold til den første siden, om likhet i ledelsespraksis over tid og sektor, gir denne studien konkrete innspill til debatten. For det første kan det generelt hevdes at avhandlingen, gjennom observasjon av lederes jobb og hverdagsledelse, viser at ledelse av diakonale institusjoner i stor grad har de samme trekk som ledelse i andre organisasjoner og sektorer. Samtidig er det også her spor av diakonalt særpreg. Dette kan knyttes til betydningen av den kjernevirksomhet som preger profesjonaliserte velferds- og helseinstitusjoner (Barley og Kunda 2001), samt til ledelsesnivå. Dette deles i stor grad med øvrige profesjonsorganisasjoner. Samtidig oppviser særlig topplederne en særlig interesse for profilering av diakonal forankring gjennom fokus på formål, identitet og verdier noe som samsvarer med funn blant svenske ledere om et økende innslag av institusjonell ledelse (Tengblad 2006). Det særegne ved mine funn er nettopp å vise at denne type institusjonell ledelse er forankret i og knyttet til profilering av diakonal profil. Slik gjøres det et arbeid med å vedlikeholde institusjonen, og ved dette bidra til å skape den kontekst som virksomhetens formål og praksis rammes inn av.

Når det gjelder spørsmålet om hvilke teoretiske modeller som er egnet i studiet av ledelse i trosbaserte velferdsorganisasjoner, bidrar studien til å styrke en argumentasjon for å justere tidligere anvendte modeller (Angell 2014). Mens utgangspunktet for studien var Mintzbergs integrerte ledelsesmodell (Mintzberg 1994) og preget analysen i flere bidrag (Askeland 2011, 2012a), har jeg i artikkel 3 argumentert for utfordringer med nivådelingen og flere av de roller som Mintzberg anvender. Materialet viser at lederne artikulerte en høy grad av bevissthet om betydningen av å ha oppmerksomhet på forhold i konteksten. Dette ble knyttet til det å overvåke utviklingstrekk både i sektor-politikk men også med hensyn til utvikling

av behov og satsingsområder. Selv om det rapporteres om en økende grad av eksponering for konkurranse gjennom anbud eller at økonomiske forhold har betydning for tilgang av pasienter, synes selve feltet å være klart institusjonalisert. Anbud fulgte klare standardbeskrivelser og krevde imøtekommelse av standarder for deltakelse, samt at det over tid var etablert relasjoner til viktige offentlige aktører (som helseforetak, kommuner og bydeler). Samtidig syntes det like sakssvarende å gripe tydeligere tilbake til en inndeling i tolkningen av lederarbeid med oppgaveorientering og relasjonsorientering som dimensjoner.

Analysen av materialet fra begge organisasjonene viste at det også fantes betydelige skiller i mønstre for lederes aktivitet. Ikke minst viktig synes det å være at bildet av en hektisk og fragmentert hverdag kan nyanseres. Dels kan dette knyttes til ledernivå, i den forstand at det å være leder nær selve tjenesteutøvelsen (f.eks. som førstelinjeleder) kan innebære flere aktiviteter og et høyere tempo. Samtidig tyder materialet på at selve institusjonens kjernevirksomhet, enten somatikk eller pleie og omsorg, trekker i retning av å gi forskjellige mønstre. Lederne på Røysumtunet hadde gjennomgående færre aktiviteter per dag, og dermed også lengre tid på hver enkelt aktivitet. Dette tyder på at det kan være gode grunner for å knytte forståelsen av ledelsespraksis tettere til den type klinisk aktivitet som utøves (Meier 2013), men også mer generelt å undersøke grundigere sammenhengen mellom det arbeid som utøves og ledelsespraksis (Barley og Kunda 2001).

To ytterligere forhold synes å være relevante i vurderingen av hvilke dimensjoner som bør anvendes når en studerer ledelse i tros-baserte velferds- og helseorganisasjoner. For det første er de ikke etablert for å søke profitt, slik markedsbaserte organisasjoner er (Jeavons 1994). Disse organisasjonene har sin virksomhet orientert mot realiseringen av felles goder, og operer både innen rammen av kirken og på et samfunnsoppdrag gitt av offentlige instanser. Og markedsbaserte organisasjoner utgjør et klart flertall med hensyn til å være representert i de organisasjons- og ledelsesstudier som har dannet grunnlaget for modellutviklingen. Implikasjonen av dette er at det vil være nødvendig å vurdere hvorvidt de premisser

som danner utgangspunkt for den analytiske interesse og teoriutvikling bør justeres når ledelse i trosbaserte velferdsorganisasjoner studeres. I den aktuelle velferdsmiks som har utviklet seg i Europa, og også i Skandinavia, synes det mer relevant å omtale sektoren som sterkt institusjonalisert og i beste fall som et kvasimarked. Dette innebærer enkelt sagt at det er opprettet interne markeder uten reell ekstern konkurranse (Busch 2004: 3). Selv om mange tros-baserte (og diakonale) institusjoner konkurrerer om anbud, vil det være betydelige føringer av velferdspolitisk, legal og profesjonalisert art som spiller en vel så vesentlig rolle som pris. I tillegg kommer det forhold at disse organisasjoner delvis skjermes gjennom politiske ønsker om å opprettholde en sterk sivil sektor, der tros-baserte velferds- og helseinstitusjoner inngår. Dermed vil forholdet til omgivelsene og det å framstå som et faglig og verdimesig alternativ være av betydning. Slik sett vil ikke bare produktivitet og effektivitet, men like gjerne legitimitet, være av betydning (Angell og Wyller 2006; Hasenfeld 2010a).

Det andre forholdet ved denne type organisasjoner, kan knyttes til identitet og verdier (Skjørshammer 2010). Spørsmålet om verdier og identitet har i mindre grad vært vektlagt innen tradisjonell ledelsesforskning, men har vært artikulert i klassiske bidrag (Barnard 1938; Selznick 1957) og som igjen er blitt sterkere vektlagt de siste tiårene. Et unntak, blant de bidrag som er drøftet tidligere, er Mintzbergs vektlegging av personlige verdier og leders bidrag til å styrke organisasjonens kultur (Mintzberg 2009:68-71). Når han gjør det, viser han nettopp til Selznicks arbeid som vektlegger lederes bidrag til å institusjonalisere organisasjonens verdier i dens virksomhet. Tilsvarende blir verdier vektlagt hos Quinn, både i relasjon til intern medarbeiderorientering og ekstern strategiorientering (Hart og Quinn 1993). Den institusjonelle leder hevdes nettopp å være opptatt av å fremme og bevare verdier (Selznick 1957: 27f). Denne orienteringen mot verdier og mening er også omtalt som "*the management of meaning*" (Smircich og Morgan 1982), men kan også omtales som verdiarbeid som bidrar til å artikulere hva som gjelder som rett og sant, godt og dårlig i organisasjoner (Gehman et al. 2013).

I den modellen som jeg har konstruert for analysen i artikkel 3, utelates en annen dimensjon som Angell anså som interessant; orientering mot henholdsvis effektivitet og legitimitet. Han pekte derfor på to ulike strategier for å håndtere relasjonen mellom to potensielt relevante typologier. Den første ville være å la de alternative typologiene leve side om side, og anvende de ut fra formålet for hver enkelt studie eller analyse. Det andre alternativet kunne være å integrere flere dimensjoner, noe som vil øke typologiens kompleksitet (Angell 2014:21).

Avhandlingen har hatt sitt fokus mot diakonale institusjoner, og drøftingen av funn peker særlig i retning av å justere modeller for å forstå ledelse i denne type organisasjoner. Med dette er det ikke sagt at dette ikke er relevant for øvrige organisasjonstyper. For det første er modellutviklingen skjedd i relasjon til Schmidts (2010) typologi for lokalsamfunnsorganisasjoner. For det andre har modellen dannet grunnlag for empiriske studier, innen rammen av LIP-prosjektet, av blant annet sykehus og øvrige organisasjoner i offentlig og ideell sektor (Gulliksrud 2015; Helmikstøl 2015). Funn i disse masteroppgavene tyder på at særlig toppledere identifiserer seg med rolleprofilen som Institusjonell leder, noe som peker mot mulighet for videre utforskning av modellens relevans for andre typer organisasjoner.

Den videre drøfting og utkast til en justert typologi, bygger på flere av de avklaringer som har skjedd i den tidligere presentasjon og drøfting av strategier for ledelsesforskning og dertil hørende typologier av ledertypologier. Det er flere forhold som kan trekke i retning av å operere med flere dimensjoner enn det som framkommer i de originale typologier. I flere arbeider er det nettopp innført ulike underdimensjoner ved de fire hovedrollene, noe som gjelder både typologiene til Quinn og Strand. I første omgang syntes det likevel fornuftig å ha en strategi som opererer med færre dimensjoner, noe som ble forfulgt i modellutviklingen til Artikkel 3. De resonnementer som er ført ovenfor leder dermed til et modellalternativ med fire utfallsrom basert på dimensjonene oppgave/relasjon og intern/ekstern. Kombinasjonen intern og oppgaveløsning ble omtalt som Dirigent, intern og relasjonsorientering som Integrator, ekstern og oppgaveorienter som Tjenesteutvikler og kombinasjonen

ekstern og relasjonsorientering som Mellommann. Basert på analysen av intervjuene syntes det også nødvendig å skape en kjerneprofil, Institusjonell leder, for å fange opp helhetsansvar for resultater, avveining mellom interesser, samt artikulering av formål og verdier.

Modellutviklingen skjedde i prosess der sammenstilling av materiale fra observasjon og intervjuer ble sjekket og testet ut mot alternative dimensjoner og kategoriseringer. Selv om beskrivelsen av de ulike roller i denne omgang var noe skissemessig, mener jeg mine funn (jf Tabell 6 i artikkel 3) viser at observasjonene meningsfullt lar seg kode i henhold til disse dimensjonene og at de oppviser en tydelig nok sammenheng med den kategorisering som kom ut av analysen av intervjumaterialet (jf Tabell 2 i artikkel 3). Modellen bidrar etter mitt syn til å forene ulike perspektiver og hensyn: For det første kombineres dimensjoner som både ligger tett på sektor-karakteristika med etablerte dimensjoner i ledelsesforskningen. For det andre, bidrar modellen til å holde sammen funn fra materialet knyttet til delfunksjoner og ansvar for helhet og mening med behovet for å integrere konseptualiseringen av institusjonell ledelse. For det tredje vil det fremdeles være mulig å beholde er praksisperspektiv, både ved at modellen er utviklet gjennom analyse av praksis og at hver enkelt "rolleprofil" vil kunne beskrives performativt med begreper som informasjonsnivå, relasjonsnivå og aktivitetsnivå (jf artikkel 2).

6.4 Konklusjon: Diakonale institusjoner som kontekst for ledelse i praksis

Denne avhandlingen har ut fra en overordnet interesse for temaet ledelse i kontekst, formulert en samlende spørsmålsstilling om hva som særpreger ledelse i praksis innen diakonale institusjoner.

Sammenfattende kan avhandlingen sies å bidra til å styrke koblingen mellom beskrivende observasjonsstudier, herunder en kategorisering av aktivitetsmønstre, og analyse av lederes bidrag til organisasjonen ved å ivareta sentrale oppgaver og

funksjoner. Dermed søker studien å bevege analysen fra å undersøke *hva* ledere gjør til å forsøke å forstå *hvorfor* de gjør som de gjør. Samtidig er modellen åpen for også å integrere spørsmålet om *hvordan* ledelse utøves gjennom de ulike rolleprofiler.

Gjennom analysen utvikles en integrerende modell av lederjobben basert på ledelse som praksis. Modellen bygger på valg av dimensjoner som søker å ivareta kriterier om relevans ut fra den kontekst diakonale institusjoner jobber i. I tillegg søker modellen å integrere hvordan ledere bidrar til å tolke og forme forståelsen av virksomhetens formål. Dermed bidrar avhandlingen til å utvikle et bredere kontekstbegrep innen MWB-tradisjonen: På den ene side opprettholdes og tydeliggjøres kontekst som sentralt begrep for å studere de faktorer som rammer inn hendelser og handling, og på den andre side bidrar den til forståelse av hvordan ledere blant annet gjennom verdiarbeid søker å skape den meningskontekst som organisasjonens virksomhet rammes inn av.

Avhandlingen bidrar også til videreutvikling og samening av ulike teorier, ved at analysen peker både mot ansvar for helhet og meningsdanning, og samtidig mot funksjonelle områder som kan analyseres performativt. De taksonomier som er presentert og drøftet tidligere i avhandlingen (jf kapittel 3.2.3) bidro etter mitt syn bare delvis som en slik analytisk ramme. Selv om det ikke er like tydelig i alle artiklene, vil jeg argumentere for at også for de ulike funksjonelle lederroller kan en analysere lederrollens performative karakter. Analysen kan utdype et performativt aspekt ved å anvende informasjonsnivå, relasjonsnivå og handlingsnivå. Dette ville ikke minst åpne opp for analyser som muliggjør undersøkelse av om de ulike funksjonelle lederroller utøves på samme eller ulike nivåer. Denne muligheten ble i særlig grad utforsket i Artikkel 2, der lederes bidrag til verdiarbeid var tematisert. Modellen viser hvordan ledere på ulike nivåer hadde ulike bidrag til verdiarbeidet, relatert nettopp til et informasjons-, relasjons- og handlingsnivå.

En viktig innsikt fra studien har vært at ledelse av trosbaserte velferdsorganisasjoner både oppviser felles trekk og særtrekk, når de sammenlignes med studier av ledelse i andre typer organisasjoner. I stor grad vil dette kunne føres

tilbake til at de diakonale institusjoner opererer i et institusjonalisert felt, preget av tydelige sektormål, standarder og profesjonsorientering. Disse kjennetegn er vanligvis sett som viktige mekanismer bak isomorfisme. Flere tidligere bidrag har pekt på at et eventuelt diakonalt særpreg først må forstås og utdypes med basis i et sterkt drag av det allmenne.

Det som kan omtales som organisasjonenes særpreg blir særlig tydelig i relasjon til verdier og diakonal profilering, der organisasjonenes trosbaserte fundament spiller inn. I første rekke kan dette relateres til det som omtales som uttrykte verdier, og avhandlingen gir i mindre grad svar på i hvilken grad dette også er delte verdier gjennom organisasjonen. Særlig i artikkel 2, men også i artiklene 1 og 3, blir det tydelig at institusjonenes ledelse (styrer og direktører) søker å artikulere en kirkelig forankret profil for organisasjonen. Dette reiser spørsmål både i forhold til hvordan relasjonen til kirken skal forstås og hvilke faglige ressurser ledere kan trekke på i dette arbeidet. Med støtte i argumentasjonen til Eckerdal og Johannessen, kan det hevdes at kirkens diakonifaglige debatt de seneste tiår har vært preget av en ekklesiosentrisk dreining (Eckerdal 2008; Johannesen 2009). Hovedfokus i Den norske kirkes diakoniplaner (1984 og 2010) har vært menighetsdiakonien og særlig diakonens rolle i det kirkelige tjenestemønster. Institusjonsdiakonien har knapt vært behandlet og konsipert som en vesentlig faktor, og i liten grad har disse vært anerkjent som bidrag i kirkens samlede tjeneste. Dette kan henge sammen med at den stadig sterkere selvstendigjøringen av kirkelige organer har gjort det vanskelig å plassere disse institusjonene i relasjon til den framvoksende struktur av styringsorganer. Samtidig viser materialet fra både Diakonhjemmet Sykehus og Røysumtunet at de selv profilerer seg som organisasjoner som opererer innen rammen av Den norske kirke. Våren 2015 har imidlertid Kirkemøtet hatt en behandling av saken Kirke og helse, som synes å kunne bidra til en slik plassering¹⁴. Saken tar opp helse som et kirkelig anliggende, og peker i særlig grad

¹⁴ Sak KM 09/15 Kirke og helse ble behandlet på Kirkemøtet 2015.

på og anerkjenner den oppgave og tjeneste som de diakonale institusjoner ivaretar i kirkens samlede virksomhet.

Et mulig bidrag til å tematisere dette forholdet gis av Hegstad i hans diskusjon av kirken som et fellesskap av menigheter (Hegstad 2009). For det første vektlegger han, med utgangspunkt i en *communio*-teologi, at en forutsetning for å tenke enhet er åpenhet og forpliktelse overfor andre (i det minste noen) menigheter. For det andre peker han på at en kan se etter noen grunnleggende elementer i en slik enhet: *Enhet i tro og bekjennelse, enhet i sakramentalt liv, enhet i tjenester, enhet i misjon og sendelse, samt kjærligheten som gjensidig enhetsbånd* (Hegstad 2009: 184). For de institusjonene som inngår i studien synes det mulig å se en relasjon til Den norske kirke i de fleste av disse elementene. Selv om det med tiden har vært en svakere betoning, har institusjonene i utgangspunktet lagt kirkens tro og bekjennelse til grunn for sin selvforståelse slik det er formulert i vedtektene. Begge institusjoner har regelmessig tilbud om andakts- og gudstjenesteliv, enten i samarbeid med den lokale menighet eller gjennom ansatte sykehusprester. En viktig forutsetning da direktøren ved Røysumtunet tiltrådte stillingen var at han måtte være vigslet diakon i Den norske kirke. Sykehusprestene ved Diakonhjemmet Sykehus er vigslede prester i Den norske kirke, mens lederen for diakonisykepleietjenesten er vigslet diakon i Metodistkirken. Tilsvarende gir policy-dokumentene og de sentrale institusjonelle narrativer et bilde av å være knyttet til en kirkelig forankret og begrunnet tjeneste for nesten. Materialet peker mot at institusjonene har en "*selvpålagt identitet og formål som er utledet av religiøse tradisjoner*", og bør kunne falle innen rammen av den definisjon som tidligere er gitt av trosbaserte velferdsorganisasjoner (jf kap 2.3). Også Kirkemøtets sak våren 2015 om Kirke og helse trekker i retning av tydeligere å anerkjenne diakoniinstitusjonene som virksomhet innen rammen av kirken.

Samtidig synes det like fullt å gjenstå elementer av spenning som bør videreføres i den kirkelige og diakonivitenskapelige/teologiske debatt. For det første synes det mest naturlig å omtale disse institusjonene som trosbaserte og ikke religiøse, uten at det trenger å være noe kritisk hinder. Diskusjonen om hvor de diakonale

institusjonene henter sitt mandat, synes å by på flere utfordringer for videre forskning og debatt. Mye av den nyere litteraturen forutsetter enten en klar menighetsforankring eller at institusjonene handler på vegne av menighetene. Her synes bidragene til Foss og Wyller å reise et nyanserende alternativ, både ved å betone diakoniinstitusjonenes autonomi overfor kirken (Foss 2009) og ved at de begge målbærer en tydeligere aksentuering av det selvstendige kall fra nesten (Wyller 2006). En videre debatt bør derfor belyse de omtalte posisjoner for samordning av diakoniens forankring som del av kirkens sentrale kjennetegn men også som den enkelte kristens (eller i assosiasjon med andres) kall til nestekjærighet.

Et viktig kjennetegn ved diakonal ledelse, som også kan tenkes å bidra til øvrige felt av trosbasert eller sivilsamfunnsbasert ledelse, har vært at den i avhandlingen er tolket som eksempel på integrert ledelse av hybriditet. Dersom min tolkning er rimelig, vil det kunne ha betydning for selve diskusjonen om i hvilken grad ledelse av diakonale institusjoner oppviser det nødvendige innslag av en kristen trosdimensjon som en motsetning til en profesjonalisert (og underforstått sekulær) dimensjon. At dette spørsmålet reises i debatten kan like vel tilbakeføres til en tiltakende ekklesiosentrisk orientering innen diakonivitenskapen. Ved at den faglige debatt så tydelig føres på grunnlag av en intern kirkelig argumentasjon, synes den i mindre grad å oppleves som relevant, og heller ikke som ressurs, for diakoniledere. Ledelse av diakonale institusjoner er situert i en kontekst som defineres av å være preget at ulike rasjonaliteter eller institusjonelle logikker, og mitt materiale tyder på at de har integrert disse ulike rasjonalitetene i en helhetlig forståelse av virksomhetens formål og egen lederrolle. En konsekvens av dette er at det diakonale perspektiv forskyves fra individuelt til institusjonelt nivå med hensyn til krav til medarbeidere, som dokumentert i tidligere forskning. Samtidig bidrar denne avhandlingen til tematikken ved å vise hvordan ledere både aktiverer det diakonale verdigrunnlaget gjennom institusjonelt arbeid, men også at dette arbeidet synes å innebære en integrasjon av ulike rasjonaliteter i en hybrid identitet. Gjennom sin profesjonelle praksis, som skjer under aksept av organisasjonens tros- og verdigrunnlag, bidrar medarbeidere til å

realisere institusjonens diakonale oppgave. Topplederne i organisasjonene som er studert, tolker i større grad sitt eget bidrag i lys av en kirkelig fundert tjenesteforståelse. Dette skillet, som er antydning å eksistere mellom topplederne og øvrige ledernivåer med hensyn til en eksplisitt artikulering av trosinnramming, vil i særlig grad kunne ha implikasjoner for ansettelsespraksis i diakonale institusjoner. I en tidligere studie av en institusjon under Kirkens Bymisjon (Lorentzen 1994), ble institusjonsleders forpliktelse på og kapasitet til å artikulere det trosmessige verdigrunnlag nettopp sett som en vesentlig faktor i muligheten for vedlikehold av institusjonell identitet og forankring.

6.5 Utblikk og videre forskning

Jeg har tidligere pekt på at den modellen som ble utviklet i artikkel 3 innebar et valg mellom ulike dimensjoner ved ledelse. Øvrige dimensjoner som kunne vært aktuelle var stabilitet kontra endring samt effektivitet kontra legitimitet. Angell (2014) har foreslått ulike strategier for forskning og modellutvikling. Den strategien som han valgte, og som jeg har lagt til grunn, har vært å bygge på en vurdering av hvilke dimensjoner som syntes relevante for denne konkrete avhandlingen og den sektor organisasjonene opererte i. En alternativ strategi for videreutvikling av modellen ville være å utforske hvilke muligheter som ligger i å kombinere flere dimensjoner. En ytterligere utvikling kan også ligge i å tydeliggjøre hvordan innsiktene fra artikkel 2, om lederes bidrag til verdiarbeid, kan konkretiseres som grunnlag for verdibevisst diakonal ledelse. Dermed blir en slik videreutvikling både et relevant svar på forskningsspørsmål 4, men også en mulighet for videre forskning omkring det som er avhandlingens hovedtema; eventuelt særpreg ved ledelse innen den kontekst som diakonale institusjoner utgjør.

I etterkant av artikkelarbeidet har jeg i forbindelse med ulike undervisningssituasjoner, analyse av data omkring presters ledelsesoppfatning samt i videre veiledning av mastergradsoppgaver, bearbeidet modellen og dens

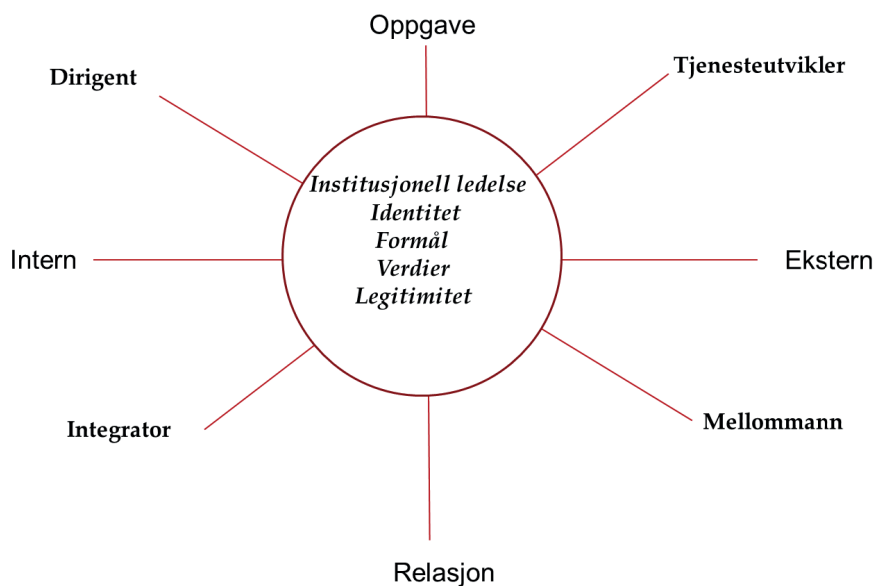
forutsetninger med tanke på videreutvikling. En mulig fordel med anvendelse av flere dimensjoner ligger i synliggjøring av den kompleksitet som ligger i lederjobben og utøvelse av ledelse. Dette kan bidra til å styrke relevansen for omtalte sektor, men også bidra til sammenligning med andre sektorer. Samtidig vil det også kunne bidra til presisering og videre utforskning i senere studier å foreslå ulike aspekter rundet lederes verdiarbeid. Dette siste elementet kan bidra til videre utforskning av institusjonelt lederskap som bidrag til hybrid identitet. I nedenstående modell (Figur 3) er en skisse til slik mulig modellutvikling presentert.

I forhold til de sentrale dimensjoner er dimensjonene knyttet til stabilitet og endring samt effektivitet og legitimitet innarbeidet som kryssende dimensjoner på følgende måte:

Effektivitet tilordnes i modellens øvre venstre hjørne i relasjon til internt fokus, mens legitimitet tilordnes i modellens nedre høyre hjørne i relasjon til samfunnskonteksten. Stabilitet tilordnes i modellens nedre venstre hjørne i relasjon til internt fokus på kontinuitet, mens endring tilordnes i modellens øvre høyre hjørne i relasjon til fokus på muligheter i det eksterne miljø.

Relatert til lederes institusjonelle arbeid og profilen Institusjonell ledelse, som blant annet kan relateres til å vedlikeholde verdigrunnlag og formål, kan et samordnende behov som generelt uttrykkes ved Dirigent-rollen suppleres med et verdibevisst fokus på identitet. Den funksjonen som generelt uttrykkes ved Tjenesteutvikling kan suppleres med et verdibevisst fokus på formål. I forhold til funksjonen som Mellommann kan suppleringen tenkes knyttet til hvordan organisasjonen framstår i møtet med omgivelsene og betegnes med legitimitet. Til slutt kan man i tilknytning til funksjonen Integrator supplere med et verdibevisst fokus på verdiutvikling i relasjon til kultur og interne samspillsverdier.

Figur 3: Utkast til en integrert modell for ledelse i trosbaserte velferdsorganisasjoner



Både studiens generelle konklusjoner og også den modellutvikling som er foreslått overfor, peker i retning av områder der det vil være behov for videre forskning. For det første vil jeg peke på at det vil være nødvendig å forske videre på i hvilken grad begrepene *hybrid organisasjon* og *hybrid identitet* gir mening utover det materiale fra to trosbaserte velferdsorganisasjoner som er innsamlet og analysert i denne studien. Ikke minst vil det også kunne tenkes en forskningsinnsats rundt hvordan ledere i profesjonaliserte organisasjoner generelt søker å integrere en profesjonell, faglig fundert, ledelse med det organisatoriske aspekt ved ledelse som tydeligere er knyttet til økonomisk og administrativ rasjonalitet. En slik tilnærming vil også kunne relateres til en interesse for å studere på hvilken måte det å bringe selve arbeidets art, eller organisasjonens kjernevirksomhet, inn i tolkningen av ledelse vil gi mening også i andre typer organisasjoner.

Det vil også være et spørsmål om i hvilken grad den integrerte modell som er utviklet bidrar til å forstå lederatferd og ledes syn på lederrollen i andre typer organisasjoner og andre diakonale institusjoner. Modellutviklingen har, som nevnt, trukket veksler på parallelle ideer fremmet om ledelse i lokalsamfunnsbaserte organisasjoner i sivilsamfunnet (Schmid 2010), mens integrasjonen av institusjonell ledelse gjennom helhet og menings- og verdiorientering ikke i samme grad har vært studert i sammenheng.

Litteratur:

- Aadland, Einar 2004. *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Aadland, Einar 2009. Introduksjon. In *Kan institusjoner elske? Samtidsessayer om diakonale virksomheter*, Einar Aadland (ed.). Oslo: Akribe.
- Aadland, Einar 2010. Values in professional practice: towards a critical reflective methodology, *Journal of Business Ethics*, 97(3):461–472.
- Aadland, Einar 2012. *Ledelse i diakonale virksomheter*. Trondheim: Akademika.
- Aadland, Einar et al. 2006. *Verdibasert ledelse i praksis : en studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Oslo: Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon.
- Aakenes, Melle 2013. Verdien av det ubetalte er ubetalelig. En studie av betalte lederes perspektiv og praksis i deres ledelse av frivillige ubetalte medarbeidere. Mastergradsoppgave. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole
- Aasen, Arild 2006. Mellom myndighet og kyndighet: kan felles verdier bidra til en trygg helhet? Mastergradsoppgave. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Aditya, Robert J House and Ram N. 1997. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?, *Journal of Management*, 23(3):409-473.
- Adizes, Ichak 1997. *Lederskapets fallgropar*. Malmø: Liber.
- Albert, Stuart and David A Whetten 1985. Organizational identity, *Research in organizational behavior*. Vol 7: 263-295
- Aldrich, Howard E et al. 1992. Incommensurable paradigms? Vital signs from three perspectives, In *Rethinking organization: New directions in organization theory and analysis*, Michael Reed & Michael Hughes (eds):17-45. London: SAGE Publications
- Alvesson, Mats and Dan Kärreman 2003. Att konstruera ledarskap. En studie av 'Ledarskap' i praktiken, *Nordiske Organisasjonsstudier*, 5(2):42-60.
- Alvesson, Mats and Kaj Sköldberg 2008. *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersen, Jon Aarum 1995. *Ledelse og ledelse teorier: om hvilke svar ledelseforskningen kan gi*. Oslo: Bedriftsøkonomens forl.
- Andersen, Jon Aarum 2006. Leadership, personality and effectiveness, *The journal of socio-economics*, 35(6):1078-1091.
- Andersen, Jon Aarum 2011. Lederatferd og endringsledelse i offentlig og privat sektor. In *Modernisering av offentlig sektor*, Tor Busch et al. (eds.), 212-225. Oslo: Universitetsforlaget.

- Angell, Olav Helge 2001. Omsorg i mellomalderhospitalet. In *Omsorgens tvetydighet: egenart, historie og praksis*, Knut W. Ruyter and Arne Johan Vetlesen (eds.), 128-158. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Angell, Olav Helge 2009. Institusjonsdiakoni i den norske velferdsstaten. In *Kan en institusjon elske? Samtidsessayer om diakonale virksomheter*, Einar Aadland (ed.), 31-49. Oslo: Akribe forlag.
- Angell, Olav Helge 2011. *Kyrkja som velferdsaktør: Religiøst forankra institusjonsverksemd i helse- og sosialsektoren: Institusjonsdiakonien i Noreg*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Angell, Olav Helge 2012. Kontekstuelle utfordringar for samtidige trusorganisasjonar. In *Ledelse i diakonale virksomheter*, Einar Aadland (ed.), 59-75. Trondheim: Akademika forlag.
- Angell, Olav Helge 2014. Leiarar og leiarroller i Den norske kyrkja på lokalplan: diakonen som leiar i ein norsk, luthersk tradisjon, *Nordiske Organisasjonsstudier*, Forthcoming.
- Angell, Olav Helge and Trygve Wyller 2006. The Church of Norway as an agent of welfare - the case of Drammen. In *Majority Churches in Europe as agents of welfare - eight case studies*, Anne Birgitta Yeung (ed.). Uppsala: Diakonivetenskapliga institutet.
- Anheier, Helmut K 2000. *Managing non-profit organisations: Towards a new approach*: Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science.
- Anselm, Rainer 2011. How do we Maintain a Credible Diaconia for the Future?, *Diaconia: Journal for the Study of Christian Social Practice*, 2(2):170-174.
- Arman, Rebecka 2010. Fragmentation and power in managerial work in health care. Doctoral Thesis, Department of Business Administration. Gothenburg: University of Gothenburg.
- Arman, Rebecka et al. 2009. What health care managers do: applying Mintzberg's structured observation method, *Journal of Nursing Management*, 17(6):718-729.
- Arman, Rebecka et al. 2012. Refining shadowing methods for studying managerial work, In *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management*, Stefan Tengblad (ed):301-317. Oxford: Oxford University Press
- Askeland, Harald 1998. *Ledere og lederroller : om ledelse og lederroller i den lokale kirke*. Trondheim: Tapir forlag.
- Askeland, Harald 2000a. Drivkrefter i formingen av kirkelig organisering, *Tidsskrift for kirke, religion, samfunn*, 13(1):51-61.

- Askeland, Harald 2000b. *Reform av den lokale kirke : kontekst, prosess, utfall*. Trondheim: TAPIR.
- Askeland, Harald 2009. *Hvordan forstå organisasjoner og ledelse av organisasjoner*. Notat. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Askeland, Harald 2011. What do Diaconal Hospital Managers really do? Management at Diakonhjemmet Hospital: Context, Intention and Practice, *Diaconia: Journal for the Study of Christian Social Practice*, 2(2):145-169.
- Askeland, Harald 2012a. Diakoniledelse i praksis. In *Ledelse i diakonale virksomheter*, Einar Aadland (ed.): 167-190. Trondheim: Akademika.
- Askeland, Harald 2012b. Introduksjon til organisering og ledelse i diakonale organisasjoner. In *Ledelse i diakonale virksomheter*, Einar Aadland (ed.): 17-38. Trondheim: Akademika forlag.
- Askeland, Harald et al. 2015. Jakten på ledelse i praksis, *Nordiske Organisasjonsstudier*, 17(1):3-30.
- Askeland, Harald et al. 1998. *Lederroller i den lokale kirke : fellesrapport fra tre spørreundersøkelser*. Oslo: Seminaret.
- Askeland, Leif Kjell 1995. Lederen må være bærer av institusjonens verdier. Hilsen fra Diakonhjemmet 1/95
- Avolio, Bruce J et al. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership, *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4):441-462.
- Bamberger, Peter 2008. From the editors beyond contextualization: Using context theories to narrow the micro-macro gap in management research, *Academy of Management Journal*, 51(5):839-846.
- Barley, Stephen R and Gideon Kunda 2001. Bringing work back in, *Organization science*, 12(1):76-95.
- Barnard, Chester 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Bateson, Gregory 1979. *Mind and nature: A necessary unity*: Dutton New York.
- Bazire, Mary and Patrick Brézillon 2005. Understanding context before using it. In *Modeling and using context*, 29-40: Springer.
- Beckford, James A 1975. *Religious organization: a trend report and bibliography*. Haag: Mouton.

- Bednarek-Gilland, Antje 2015. *Researching Values with Qualitative Methods: Empathy, Moral Boundaries and the Politics of Research*. Farnham: Ashgate Publishing Ltd.
- Benson, J Kenneth and James H Dorsett 1971. Toward a theory of religious organizations, *Journal for the Scientific Study of Religion*:138-151.
- Berger, Julia 2003. Religious Non-Governmental Organizations: An Exploratory Analysis, *Voluntas*, 14(1):15-39.
- Billis, David 2010a. *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*. London: Palgrave Macmillan.
- Billis, David 2010b. Towards a theory of hybrid organizations. In *Hybrid organizations and the third sector: challenges for practice, theory and policy*, David Billis (ed.). Basingstoke UK: Palgrave Macmillan.
- Bjartveit, Steinar and Trond Kjærstad 1996. *Kaos og kosmos: byggesteiner for individer og organisasjoner*. Oslo: Kolve forlag.
- Bode, I. 2006. Disorganized welfare mixes: voluntary agencies and new governance regimes in Western Europe, *Journal of European Social Policy*, 16(4):346-359.
- Brottveit, Ånund 2004. Et linjeskift i sykehusledelse? In. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Bryman, Alan 2004. Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review, *The Leadership Quarterly*, 15(6):729-769.
- Bryman, Alan et al. 1996. Leadership and organizational transformation, *International Journal of Public Administration*, 19(6):849-872.
- Bryman, Alan and Mike Stephens 1996. The importance of context: Qualitative research and the study of leadership, *The Leadership Quarterly*, 7(3):353-370.
- Burns, James MacGregor 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Busch, Tor 2004. Fra altruisme til egoisme: er den sosiale virkelighetskonstruksjon av profesjonene i offentlig sektor i endring? Trondheim: Høgskolen i Sør-Trøndelag
- Busch, Tor 2012. *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Busch, Tor and Grete Wennes 2012. Holdning til markedsløsninger: organisasjonsidentitet og verdiorientering, *Beta*, 26(01):20-39.
- Bäckström, Anders (ed.) (2011) *Welfare and values in Europe: transitions related to religion, minorities and gender: national overviews and case study reports*. Uppsala: Uppsala Religion and Society Centre.
- Bäckström, Anders 2012. Religion between the private and the public-about diaconal studies as an academic field, *Diaconia*, 3(1):44-57.

- Bäckström, Anders and Grace Davie (eds.) (2010) *Welfare and religion in 21st century Europe: Volume 1: Configuring the connections*. Aldershot: Ashgate.
- Cameron, Kim S. et al. 2006. *Competing Values Leadership. Creating Values in Organizations*. Cheltenham: Edgard Elgar Publishing.
- Carlson, Sune 1951. *Executive behaviour: a study of the work load and the working methods of managing directors*. Stockholm: Strombergs.
- Czarniawska-Joerges, Barbara 2007. *Shadowing: and other techniques for doing fieldwork in modern societies*: Copenhagen Business School Press DK.
- DeRue, D Scott and Frederick P Morgeson 2005. Developing taxonomy of team leadership behavior in self-managing teams. In Poster session presented at the 20th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles, CA.
- Dierdorff, Erich C et al. 2009. The milieu of managerial work: an integrative framework linking work context to role requirements, *Journal of Applied Psychology*, 94(4):972.
- Drucker, Peter F 1998. Management's new paradigms, *Forbes Magazine*, 10:98.
- Drucker, Peter Ferdinand 1954. *The Practice of Management: A Study of the Most Important Function in America Society*: Harper & Brothers.
- Eckerdal, Per 2008. Konflikt och nyorientering i diakoniinstitutionernas historia. In *Diakoni. Tolkning, historik, praktik*, Erik Blennberger and Mats J Hansson (eds.). Stockholm: Verbum.
- Eide, Tom and Hilde Eide 2008. *Verdien av en verdi-intervensjon : en studie av verdiarbeid i et norsk sykehus*. Oslo: Diakonhjemmet høyskole.
- Eliassen, Kjell A. 1990. En bedre organisert stat - krever bedre ledelse, *Nordisk administrativt tidsskrift*, 71(1):30-46.
- Engvik, Linda 2013. Er ledere aktører eller brikker? Mastergradsoppgave, Oslo: Diakonhjemmet Høyskole.
- Eriksen, Erik Oddvar 1999. *Kommunikativ ledelse: om verdier og styring i offentlig sektor*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Eurich, Johannes 2012. Diaconia under Mission Drift: Problems with its Theological Legitimation and its Welfare State Partnership, *diaconia: Journal for the Study of Christian Social Practice*, 3(1):58-65.
- Eurich, Johannes and Alexander Brink 2009. *Leadership in sozialen Organisation*: Springer.

- Evers, Adalbert 2004. Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations - Changes in the Governance and Provision of Social Services. In Sixth International Conference of the International Society for Third-Sector Research. Toronto.
- Evers, Adalbert 2005. Mixed welfare systems and hybrid organizations: Changes in the governance and provision of social services, *Intl Journal of Public Administration*, 28(9-10):737-748.
- Evers, Adalbert and Helmut Wintersberger 1990. Shifts in the welfare mix, *Their Impact on Work, Social Services and Welfare Policies*. Frankfurt, Boulder, Colorado: Campus/Westview.
- Falkenberg, Geir 2006. Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter. Viktige kulturbærere eller fordekt PR? Oslo: Fafonotat 2006:08.
- Fayol, Henri 1949. *General and industrial administration*. New York: Pitman.
- Fimreite, Anne Lise 1996. Desentralisering, toppstyring og lokalt selvstyre. Doktorgradsavhandling. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Fleishman, Edwin A 1953. The description of supervisory behavior, *Journal of applied psychology*, 37(1):1.
- Fokas, Effie 2009. 'Welfare and Values in Europe: a comparative cross-country analysis', *Report for the European Commission funded Framework 6 project on 'Welfare and Values in Europe: Transitions related to religion, minorities and gender'*. Uppsala: University of Uppsala.
- Foss, Øyvind 2009. Mellom autonomi og lojalitet. En systematisk teologisk diskurs om institusjonsdiakonien i spenningsfeltet mellom kirke og samfunn. In *Kan institusjoner elske? Samtidsessayer om diakonale virksomheter*, Einar Aadland (ed.). Oslo: Akribes.
- Gammelsæter, Hallgeir and Dag Olaf Torjesen 2004. Management between Autonomy and Transparency in the Enterprise Hospital. Working Paper 1. Bergen: Rokkansenteret
- Gehman, Joel et al. 2013. Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices, *Academy of Management Journal*, 56(1):84-112.
- Ghoshal, Sumantra 2005. Bad management theories are destroying good management practices, *Academy of Management Learning & Education*, 4(1):75-91.
- Ghoshal, Sumantra and Christopher A Bartlett 1994. Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management, *Strategic Management Journal*, 15(S2):91-112.
- Grendstad, Gunnar and Torodd Strand 1999. Organizational types and leadership roles, *Scandinavian Journal of management*, 15(4):385-403.

- Grey, Christopher and Hugh Willmott 2005. *Critical management studies: A reader*. Oxford: Oxford University Press
- Grindheim, Jan Erik 2006. *Diakonienens plass i velferdssamfunnet*. Oslo: Handelshøgskolen BI.
- Grindheim, Jan Erik 2007. *Diakonale sykehus i helsesektoren*. Oslo: Handelshøgskolen BI, Institutt for offentlige styringssystemer.
- Gulliksrud, Hege 2015. *Kontrollører eller ledere? Mastergradsoppgave*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Gunnarson, Kolbjørn Lystad 2009. *Prosten–prestenes leder*. Masteergradsoppgave. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Hales, Colin 1999. Why do managers do what they do? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work, *British journal of management*, 10(4):335-350.
- Hales, Colin 2007a. Structural contradiction and sense-making in the first-line manager role, *Irish Journal of Management*, 28(1):147.
- Hales, Colin 2007b. Varieties of capitalism, uniformities of management? Bringing managerial work back in. In 22nd Annual Employment Research Unit Conference. Cardiff Business School.
- Hales, Colin P 1986. What do managers do? A critical review of the evidence, *Journal of Management studies*, 23(1):88-115.
- Hales, Colin and Ziv Tamangani 1996. AN INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL STRUCTURE, MANAGERIAL ROLE EXPECTATIONS AND MANAGERS' WORK ACTIVITIES, *Journal of Management Studies*, 33(6):731-756.
- Hamilton, Frank and Cynthia J Bean 2005. The importance of context, beliefs and values in leadership development, *Business Ethics: A European Review*, 14(4):336-347.
- Hansson, Per 2001. *Svenska kyrkans organisationskultur*. Stockholm: Verbum.
- Harris, Margareth 1995. The organization of religious congregations: tackling the issues, *Nonprofit Management & Leadership*, 5(3):261—274.
- Hart, Stuart L and Robert E Quinn 1993. Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance, *Human Relations*, 46(5):543-574.
- Hasenfeld, Yeheskel 2010a. The attributes of human service organizations. In *Human services as complex organizations*, Yeheskel Hasenfeld (ed.), 9-32. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Hasenfeld, Yeheskel (ed.) (2010b) *Human services as complex organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

- Hearn, Greg and Abraham Ninan 2003. Managing change is managing meaning, *Management Communication Quarterly*, 16(3):440-445.
- Hegstad, Harald 2009. *Den virkelige kirke. Bidrag til ekklesiologien: KIFO Perspektiv*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Helmikstøl, David 2015. "This town ain't big enough for both of us". En eksplorerende studie av dynamikker mellom styring og ledelse. Mastergradsoppgave. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Helsedepartementet 1997. NOU 1997:2 Pasienten først! Ledelse og organisering i sykehus. In. Oslo.
- Hennestad, Bjørn W. 2004. Kan bedriftskultur ledes?, *Magma*, 7(3):89-101.
- Hermans, Chris AM 2004a. When theology goes "practical". From applied to empirical theology. In *Hermeneutics and empirical research in practical theology. The contribution of empirical theology by Johannes A Van der Ven*, Chris AM Hermans and Mary Elizabeth Moore (eds.), 21-52: Brill.
- Hermans, Chris AM 2004b. When theology goes "practical". From applied to empirical theology, *Hermeneutics and empirical research in practical theology*:21-52.
- Hermansen, Av Tormod and Inger Marie Stigen 2013. Ble det en bedre organisert stat?, *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, (3):153-171.
- Hernes, Gudmund 2009. Kampen mot normalfordelingen. In *Kan institusjoner elske? Samtidsessayer om diakonale virksomheter*, Einar Aadland (ed.), 23-30. Oslo: Akribeforlag.
- Hollis, Martin 2002. *The philosophy of social science: an introduction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hood, Christopher 1991. A public management for all seasons?, *Public Administration*, 69(1):3-19.
- Hornvedt, Thomas Alexander 2013. Erfaringer med endringsledelse. Mastergradsoppgave. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole
- House, Robert J et al. 2004. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*: Sage publications.
- House, Robert J. 1996. Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory, *Leadership Quarterly*, 7(3):323-352.
- Huse, Morten 2000. *Prest og ledelse*. Oslo: Verbum.
- Høpner, James 2012. *Modstillinger i ledelse - parallelle og paradoksale spor i ledelsesteori*. København: Hans Reitzels Forlag.

- Jackson, Jerlando FL 2004. Toward a business model of executive behavior: An exploration of the workdays of four college of education deans at large research universities, *The Review of Higher Education*, 27(3):409-427.
- Jacobsen, Asle P. 2005. Fra sinnelag til system - Om å benytte verdier i ledelse av diakonal praksis. In. Oslo: Universitetet i Oslo, Det teologiske fakultet.
- Jeavons, Thomas H 1994. *When the bottom line is faithfulness: Management of Christian service organizations*: Indiana University Press.
- Jeavons, Thomas H 1998. Identifying characteristics of “religious” organizations: An exploratory proposal, *Sacred companies: Organizational aspects of religion and religious aspects of organizations*:79-96.
- Jeavons, Thomas M. 1992. When the management is the message: relating values to management practice in nonprofit organizations, *Nonprofit Management & Leadership*, 2(4):403-417.
- Jelstad, Beate 2007. Beyond money: Intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations. In. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Jepson, Doris 2009. Leadership context: the importance of departments, *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1):36-52.
- Johannessen, Kai Ingolf 2009. Diakonitjenestens plassering i kirken. In *Diakoni - en kritisk lesebok*, Kai Ingolf Johannessen et al. (eds.). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Johansen, Monica Skjøld 2009. Mellom profesjon og reform: Om fremveksten og implementeringen av enhetlig ledelse i norsk sykehusvesen. In Institutt for ledelse og organisasjon. Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Johns, Gary 2006. The essential impact of context on organizational behavior, *Academy of management review*, 31(2):386-408.
- Johnsen, Erik 1992. *Ledelse af ledelsesprosessen*: Dafolo Forlag.
- Jäger, Urs P and Andreas Schröer 2013. Integrated Organizational Identity: A Definition of Hybrid Organizations and a Research Agenda, *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*:1-26.
- Jørgensen, Jørn-Kr. et al. 1995. *Er det her jeg skal bo? 30-års jubileumsberetning for Røysumtunet Bo- og Behandlingssenter for epilepsi*. Gran: Røysumtunet Bo- og Behandlingssenter.
- Jørstad, Kristin Lahnstein 2013. Hverdagsledelse - å styre eller bli styrt? Mastergradsoppgave. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

- Kalleberg, Ragnvald 1996. Forskningsopplegget og samfunnsforskningens dobbeltdialog. In *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*, Harriet Holter and Ragnvald Kalleberg (eds.), 26 - 72. Oslo: Universitetsforlaget.
- Karré, PM 2012. Conceptualizing hybrid organizations: a public administration approach, *Neither public nor Private: Mixed Forms of Service Delivery around the Globe*, University of Barcelona.
- Kearns, Kevin P 2003. The effects of government funding on management practices in faith-based organizations: Propositions for future research, *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 8(3):116-134.
- Kelly, Joe and A Bakr Ibrahim 1991. Executive behavior: Its facts, fictions, and paradigms, *Business Horizons*, 34(2):27-36.
- Kemmis, Stephen 2011. What is professional practice? Recognising and respecting diversity in understandings of practice. In *Elaborating professionalism. Studies in practice and theory*, Clive Kanes (ed.). Dordrecht, London, Boston: Springer Science.
- Kemmis, Stephen 2009. Understanding Professional Practice: A Synoptic Framework. In *Understanding and Researching Professional Practice*, Bill Green (ed.). Rotterdam/Taipei: Sense Publishers.
- Kemmis, Stephen 2010. What is professional practice, *Developing Professional Practice*. New York: Springer.
- Kirkerådet 2010. Plan for diakoni. In *Den norske kirke - Kirkerådet* (ed.). Oslo.
- Klev, Roger and Ola Edvin Vie 2014. *Et praksisperpektiv på ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kluckhohn, Clyde 1951. Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In *Toward a general theory of action*, Talcott Parsons and Edward Shils (eds.). Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Kotter, John P 1982. *What effective general managers really do*: Harvard Business Review.
- Labaree, Robert V 2002. The risk of 'going observationalist': negotiating the hidden dilemmas of being an insider participant observer, *Qualitative research*, 2(1):97-122.
- Lawrence, Katherine A et al. 2009a. Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire, *The Leadership Quarterly*, 20(2):87-102.
- Lawrence, Thomas B. et al. 2009b. Introduction: theorizing and studying institutional work. In *Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations*, Thomas B. Lawrence et al. (eds.), 1-28. Cambridge: Cambridge University Press.

- Lawrence, Thomas and Roy Suddaby 2006. Institutions and institutional work. In *The SAGE handbook of organization studies*, Stewart R. Clegg et al. (eds.), 215-254. London: SAGE.
- Lawrence, Thomas et al. 2011. Institutional work: Refocusing institutional studies of organization, *Journal of Management Inquiry*, 20(1):52-58.
- Leis-Peters, Annette 2014a. Diaconal Work and Research about Diaconia in the Face of Welfare Mix and Religious Pluralism in Sweden and Germany. In *Diakonia as Christian Social Practice*, Stephanie Dietrich et al. (eds.). Oxford, UK: Regnum.
- Leis-Peters, Annette 2014b. Hidden by Civil Society and Religion? Diaconal Institutions as Welfare Providers in the Growing Swedish Welfare State, *Journal of Church and State*, 56(1):105-127.
- Likert, Rensis 1961. *New patterns of management*. New York: McGraw Hill
- Llewellyn, Sue 2001. Two-way windows': clinicians as medical managers, *Organization Studies*, 22(4):593-623.
- Lorentzen, Håkon 1990. *Velferd og verdier: utviklingen av en behandlingstjeneste under Kirkens bymisjon*. Rapport 90/8. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Lorentzen, Håkon 1994. *Frivillighetens integrasjon: staten og de frivillige velferdsprodusentene*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lorentzen, Håkon 2004. *Fellesskapets fundament: sivilsamfunnet og individualismen [The foundation of community: civil society and individualism]*. Oslo: Pax.
- Lorentzen, Håkon 2007. *Moraldannende kretslop. Stat, samfunn og sivil engasjement*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Lorentzen, Håkon and Per Selle 2000. *Norway: defining the voluntary sector*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Luthans, Fred and Diane L Lockwood 1984. Toward an observation system for measuring leader behavior in natural settings, *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*, 117:141.
- Luthans, Fred et al. 1993. What do Russian managers really do? An observational study with comparisons to US managers, *Journal of International Business Studies*, 24:741-741.
- Luthans, Fred et al. 1988. A descriptive model of managerial effectiveness, *Group & Organization Management*, 13(2):148-162.
- Martens, Kerstin 2002. Mission impossible? Defining nongovernmental organizations, *international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 13(3):271-285.

- Martinko, Mark J and William L Gardner 1985. Beyond structured observation: Methodological issues and new directions, *Academy of Management Review*, 10(4):676-695.
- Matthies, Aila-Leena 2006. *Nordic civic society organisations and the future of welfare services: a model for Europe?* Copenhagen: Nordic council of ministers.
- McCall, Morgan W and Michael M Lombardo 1978. *Leadership: where else can we go?*: Duke University Press.
- McDonald, Seonaidh 2005. Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research, *Qualitative research*, 5(4):455-473.
- McDonald, Seonaidh et al. 2014a. Why I think shadowing is the best field technique in management and organization studies, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 9(1):90-93.
- McDonald, Seonaidh et al. 2014b. Shadowing research in organizations: the methodological debates, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 9(1):3-20.
- McGregor, Douglas 1960. Theory X and theory Y, *Organization theory*:358-374.
- McMurray, AJ et al. 2010. Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization, *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5):436-457.
- Meier, Ninna 2012. Coordination in clinical managerial practice: moving things around and making things happen, *Scandinavian journal of public administration*, 15(4):67-88.
- Meier, Ninna 2013. Between Policy and Practice: An investigation of Clinical Managerial Work. In Business and Social Sciences. Århus: University of Århus.
- Meunier, Dominique and Consuelo Vasquez 2008. On shadowing the hybrid character of actions: A communicational approach, *Communication Methods and Measures*, 2(3):167-192.
- Meyer, John W. and Bryan Rowan 1991. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In *The New institutionalism in organizational analysis*, Paul J. DiMaggio and Walter W. Powell (eds.), 41-62. Chicago: University of Chicago Press.
- Mintzberg, Henry 1970. Structured observation as a method to study managerial work, *Journal of management studies*, 7(1):87-104.
- Mintzberg, Henry 1971. Managerial work: analysis from observation, *Management science*, 18(2):B-97-B-110.
- Mintzberg, Henry 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.

- Mintzberg, Henry 1983. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry 1990. The manager's job: Folklore and fact, *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, Henry 1993. *Structure in fives: Designing effective organizations*: Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, Henry 1994. Rounding out the Manager's Job, *Sloan Management Review*, 53(4).
- Mintzberg, Henry 2001. Managing exceptionally, *Organization Science*, 12(6):759-771.
- Mintzberg, Henry 2009. *Managing*. San Fransisco, CA: Berrett-Koehler.
- Mo, Tone Opdahl 2006. *Ledelse til begjær eller besvær–om reformer, fag og ledelse i sykehus*: Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse.
- Morgeson, Frederick P et al. 2009. Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes, *Journal of Management*.
- Nielsen, Jens Carl Ry and Pål Repstad 2004. Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere sin egen organisasjon. In *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis*, Pål Repstad (ed.), 234-253. Oslo: Tano.
- Noël, Alain 1989. Strategic Cores and Magnificent Obsessions: Discovering Strategy Formation Through Daily Activities of CEO's, *Strategic Management Journal*, 10(1):33-49.
- Noordegraaf, Mirko and Rosemary Stewart 2000. Managerial behaviour research in private and public sectors: distinctiveness, disputes and directions, *Journal of Management studies*, 37(3):427-443.
- Nordstokke, Kjell 2011. Bibelsk-historisk bakgrunn for diakontjenesten. In *Diakonen - kall og profesjon*, Stephanie Dietrich et al. (eds.), 53-80. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Nordstokke, Kjell 2014. The Study of Diakonia as an Academic Discipline. In *Diakonia as Christian Social Practice*, Stephanie Dietrich et al. (eds.), 46-61. Oxford, UK: Regnum.
- O'Neill, Michael 1992. Ethical Dimensions of Nonprofit Administration, *Nonprofit Management & Leadership*, 3(2):199-213.
- Olofsson, Carina 2006. Är ledare marionetter eller dirigenter? : en observationsstudie om ledares vardag. In. [Oslo]: [C. Olofsson].
- Parsons, Talcott 1956. Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations, *Administrative Science Quarterly*, 1(1):63-85.
- Pawar, Badrinarayan Shankar and Kenneth K Eastman 1997. The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination, *Academy of Management Review*, 22(1):80-109.

- Pfeffer, Jeffrey 1977. The ambiguity of leadership, *Academy of Management Review*, 2:104-112.
- Pfeffer, Jeffrey 1981. Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms, *Research in organizational behavior*, 3:1-52.
- Pfeffer, Jeffrey 2005. Why do bad management theories persist? A comment on Ghoshal, *Academy of Management Learning & Education*, 4(1):96-100.
- Porter, Lyman W and Grace B McLaughlin 2006. Leadership and the organizational context: Like the weather?, *The Leadership Quarterly*, 17(6):559-576.
- Quinlan, Elizabeth 2008. Conspicuous Invisibility Shadowing as a Data Collection Strategy, *Qualitative Inquiry*, 14(8):1480-1499.
- Quinn, Robert E 1984. Applying the competing values approach to leadership: Toward an integrative framework, *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*:10-27.
- Quinn, Robert E and John Rohrbaugh 1983. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis, *Management science*, 29(3):363-377.
- Rajesan, Virginia 2013. Ledelse og kommunikasjon i kontekst. Mastergradsoppgave. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Reay, Trish and C Robert Hinings 2009. Managing the rivalry of competing institutional logics, *Organization studies*, 30(6):629-652.
- Reingold, David A et al. 2007. Empirical Evidence on Faith-Based Organizations in an Era of Welfare Reform, *Social Service Review*, 81(2):245-283.
- Repstad, Pål 1987. *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*: Universitetsforlaget.
- Repstad, Pål 1998. Jakten på det frivilliges egenart. In *Den lokale velferdsblanding: når offentlige og frivillige skal samarbeide*, Pål Repstad (ed.), 13-35. Oslo: Universitetsforlaget.
- Repstad, Pål 2001. Diaconia and the science of diaconia looking at the welfare state, *Tidsskrift for kirke, religion og samfunn*, 14(2):139 - 148.
- Riber, Helge Bie 2014. Å være sjef, supersaksbehandler og medarbeider i en kunnskapsbedrift. Mastergradsoppgave. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Ry Nielsen, Jens Carl and Pål Repstad 1993. Fra nærhet til distanse og tilbake igjen-om å analysere sin egen organisasjon. In *Dugnadsånd og forsvarsverker*, Pål Repstad (ed.). Oslo: TANO.

- Røvik, Kjell Arne 1998. *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Sanna, Hilde Karlsen 2008. Menneskesyn og verdier - utgangspunkt for selvbestemmelse? Mastergradsoppgave. Elverum: Høgskolen i Hedmark.
- Sanna, Hilde Karlsen and Arild Granerud 2009. Menneskesyn og verdier; utgangspunkt for selvbestemmelse, *Vård i Norden*, 29(3):37-41.
- Scharfstein, Ben-Ami 1991. *The dilemma of context*: New York: NYU Press.
- Schmid, Hillel 2010. Organizational change in human service organizations. In *Human services as complex organizations*, Yeheskel Hasenfeld (ed.), 455-479. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Schmid, Hillel 2013. Nonprofit Human Services: Between Identity Blurring and Adaptation to Changing Environments, *Administration in Social Work*, 37(3):242-256.
- Schultz, Majken and Mary Jo Hatch 1996. Living with multiple paradigms the case of paradigm interplay in organizational culture studies, *Academy of management review*, 21(2):529-557.
- Schwartz, Shalom H. 1994. Are there universal aspects in the structure and contents of human values?, *Journal of Social Issues*, 50(4):19-45.
- Scott, W Richard 2004. Reflections on a half-century of organizational sociology, *Annu. Rev. Sociol.*, 30:1-21.
- Scott, W. Richard 1987. *Organizations: rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Scott, W. Richard 2003. *Organizations: rational, natural, and open systems*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall: Pearson Education International.
- Scott, W. Richard and John W. Meyer 1994. *Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Selznick, Philip 1957. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston, Ill.: Row Peterson.
- Selznick, Philip 1997 [1957]. *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Sider, Ronald J and Heidi Rolland Unruh 2004. Typology of religious characteristics of social service and educational organizations and programs, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(1):109-134.
- Sirris, Stephen 2013. Pastoral ledelse i praksis. Mastergradsoppgave. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

- Skjøld Johansen, Monica and Elisabeth Gjerberg 2009. Unitary management, multiple practices?, *Journal of health organization and management*, 23(4):396-410.
- Skjørshammer, Morten 2010. Kunsten å institusjonalisere barmhjertighet. Om bruk av organisasjonsmythos i verdibasert ledelse. In *Kan institusjoner elske? Samtidsessayer om diakonale virksomheter*, Einar Aadland (ed.). Oslo: Akribe.
- Smircich, Linda and Gareth Morgan 1982. Leadership: the management of meaning, *Journal of Applied Behavioural Studies*, 18:257-273.
- St.meld. nr. 26 (1999-2000) *Om verdier for den norske helsetenesta*. Oslo: Sosial- og helsedepartementet.
- Stave, Gunnar 1990. *Mannsmot og tenarsinn: Det norske diakonhjem i hundre år*. Oslo: Samlaget.
- Stave, Gunnar 1998. Kyrkje - diakoni - velferdsstat. In *Diakoni og samfunn*, Berge Furre and Knut Aukrust (eds.). Oslo: Norges forskningsråd.
- Stewart, Rosemary 1967. *Managers and Their Jobs*. London: McMillan.
- Stewart, Rosemary 1982. A model for understanding managerial jobs and behavior, *Academy of Management Review*, 7(1):7-13.
- Stewart, Rosemary 1989. Studies of managerial jobs and behaviour: the ways forward, *Journal of Management studies*, 26(1):1-10.
- Stifoss-Hansen, Hans 2014. Diakonia as Professional Practice: Perspectives on Research and Education. In *Diakonia as Christian Social Practice. An Introduction*, Stephanie Dietrich et al. (eds.). Oxford: Regnum.
- Stjernø, Steinar 1995. *Mellom kirke og kapital: tysk velferdspolitik - med sideblikk til britisk, svensk og norsk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Strand, Torodd 1993. Bureaucrats and other managers. In *Managing public organizations: lessons from contemporary European experience*, Jan Kooiman and Kjell A. Eliassen (eds.), 157 - 173. London: Sage.
- Strand, Torodd 2007. *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Suddaby, Roy et al. 2010. Organizations and their institutional environments—Bringing meaning, values, and culture back in: Introduction to the special research forum, *Academy of Management Journal*, 53(6):1234-1240.
- Tengblad, Stefan 2006. Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later*, *Journal of Management studies*, 43(7):1437-1461.

- Tengblad, Stefan 2012a. Overcoming the rationalistic fallacy in management research. In *The work of managers: Towards a practice theory of management*, Stefan Tengblad (ed.), 3-17. Oxford: Oxford University Press.
- Tengblad, Stefan 2012b. *The Work of managers : towards a practice theory of management*. Oxford: Oxford University Press.
- Tengblad, Stefan and Ola Edvin Vie 2012. Management in practice: Overview of classic studies on managerial work. In *The work of managers. Towards a practice theory of management*, Stefan Tengblad (ed.), 18-47. Oxford: Oxford University Press.
- Thomas, A Ross 1998. Knowing principals through observation: What has the method taught us. In annual conference of the Australian Association for Research in Education. Adelaide, Australia.
- Thompson, Mark and Geoff Walsham 2004. Placing knowledge management in context, *Journal of Management Studies*, 41(5):725-747.
- Tierney, William G 1987. The Semiotic Aspects of Leadership, *The American Journal of Semiotics*, 5(2):233-250.
- Tornow, Walter W and Patrick R Pinto 1976. The development of a managerial job taxonomy: A system for describing, classifying, and evaluating executive positions, *Journal of Applied Psychology*, 61(4):410.
- Townley, Barbara 2005. Performance appraisal and the emergence of management. In *Critical Management Studies. A Reader*, Christopher Grey and Hugh Willmott (eds.), 304-323. Oxford New York: Oxford University Press.
- Tveit, Wenche 2013. Ledelse i praksis i en diakonal institusjon. Mastergradsoppgave. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Tønnessen, Aud V. 2005. Velferdsstat og kirkelig diakoni i Norge etter 1945. Kritikk og fornyelse [Welfare state and church-based diaconia in Norway since 1945: Criticism and renewal]. In *Velfærdsstat og kirke [Welfare state and church]*, Jens Holger Schjørring and Jens Torkild Bak (eds.), 103-123. København: Anis.
- Vie, Ola Edvin 2009. Shadowing managers engaged in care: discovering the emotional nature of managerial work. Doctoral theses at NTNU 2009:147. Trondheim: NTNU
- Vie, Ola Edvin 2010. Have post-bureaucratic changes occurred in managerial work?, *European Management Journal*, 28(3):182-194.
- Vie, Ola Edvin 2012. Ledelse på norsk, *Magma*, (4):60-67.
- Watson, Tony J 2006. *Organising and Managing Work: Organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice*: Pearson Education.

- Whetten, David A and Alison Mackey 2002. A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation, *Business & Society*, 41(4):393-414.
- Whitely, William 1985. Managerial work behavior: An integration of results from two major approaches, *Academy of Management Journal*, 28(2):344-362.
- Wikström, Ewa et al. 2011. Chefers tidsanvändning och stress i sjukvården. In. Göteborg: Västra Götalandsregionen & Göteborgs universitet.
- Willmott, H 1990. Beyond paradigmatic closure in organisation inquiry, *The theory and philosophy of organisations: Critical issues and new perspectives*:44-60.
- Willmott, Hugh 1987. Studying managerial work: A critique and a proposal, *Journal of Management Studies*, 24(3):249-270.
- Willmott, Hugh 1997. Rethinking management and managerial work: capitalism, control, and subjectivity, *Human Relations*, 50(11):1329-1359.
- Wood, James R. 1981. *Leadership in voluntary organizations: the controversy over social action in Protestant churches*. New Brunswick, New Jersey: Rutgers University Press.
- Wyller, Trygve 2006. Heterotopisk diakoni: Diakoni i spenningen mellom kall og profetisme [Heterotopic diakonia: The place of diakonia as related to the tension between vocation and profetism]. In *Kirke, protestantisme og samfunn: festskrift til professor dr. Ingun M. Montgomery*, Roger Jensen et al. (eds.), 309-323. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Yin, Robert K 1989. Case Study Research: Design And Methods (Applied Social Research Methods) Author: Robert K. Yin, Publisher: Sage Publicat. In: Sage Publications, Inc.
- Yukl, Gary 2010. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Yukl, Gary et al. 2002. A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1):15-32.
- Zaccaro, Stephen J and Richard Klimoski 2002. The interface of leadership and team processes, *Group & Organization Management*, 27(1):4.

Del 2: Artiklene

Askeland, Harald 2011: What do Diaconal Hospital Managers really do? Management at Diakonhjemmet Hospital: Context, Intention and Practice. *Diaconia – Journal for the Study of Christian Social Practice*, Vol 2, Issue 2, pp 145-169

What do Diaconal Hospital Managers really do?

Management at Diakonhjemmet Hospital: Context, Intention and Practice

Harald Askeland, Oslo

What does it mean to be a manager, and how does the practice of managing a diaconal hospital manifest itself in everyday practice? Even though diaconal institutions have played a central part of the church's ministry for over a hundred years, little attention has been given to diaconal management. This article addresses the everyday practice of a single manager's job in a private faith-affiliated hospital in Norway, and is based on data from an observational study combined with an interview of the manager. The article concludes that diaconal managing in practice largely resembles the job of hospital managers in general. The manager mostly spent time dealing with internal and short-range issues. At the same time, the activities observed also related to critical long-range issues (processing information, strategic adjustment and profiling the diaconal foundation of the hospital), and involves handling different rationalities. Diaconal identification and profile are sought through the use of narratives and values in practice drawing on overarching narratives, values, and the tradition of professional diaconia as an impetus for managing professional practice. It seems necessary to reformulate the relation between church and diaconal institutions, and to develop a platform for diaconia that might communicate within institutions acting on the boundaries of religion, health and society.

Keywords: Diaconal management, management as practice, diaconal institutions, faith-based organisations

Introduction

What does it mean to be a manager, and how does the practice of managing a diaconal hospital manifest itself in everyday practice? Even though diaconal institutions have played a central part of the church's ministry for over a hundred years, little attention has been given to diaconal management, at least in the Scandinavian context.¹ Diaconal institutions² are operating on the boundaries of religion and society, as institutional agents within the framework of the welfare state. This im-

1 Dietrich, S. (2011), 'Forståelsen av diakontjensten i Den norske kirke', in S. Dietrich/K. Karsrud Korslien/K. Nordstokke (ed.), *Diakonen – kall og profesjon*. Trondheim, 123

2 Diaconal institutions are viewed as a special form of faith-based organisations (FBO). FBOs can be found in a wide range of "businesses" such as education, publishing and so on, while diaconal institutions are usually seen as forms of Christian social practice. FBOs are defined in a later section of the article.

poses at least two challenges, both of which are closely related to management:³ on the one hand, they have to adjust to and partake in dynamic changes in the welfare state system with regard to legal, economic and professional rationalities. On the other hand, the role and identity of these institutions have to be redefined in order to face new challenges. There seems to be an increasing interest in the role of managers and management in diaconal and faith-based institutions. In Germany some attention has been given to management in the diaconal institutional context, under the heading of “sozialen organizationen”.⁴ In the Anglo-American context attention has been given to management (or leadership) in what have been labeled “faith-based” or “Christian service” organisations.⁵ Some contributions have also focused on issues of management in diaconal institutions in the Norwegian context.⁶ While various aspects of management have been focused on, it seems that the actual practice of managing these institutions has not.

Management and the job of the manager have received much attention, usually with (diverging) recommendations on how to be a good, efficient and successful manager.⁷ Less attention has been given to the fundamental task of linking descriptive accounts of what managers do to the question of why they do it.⁸ Much of the research literature has been criticised for its lack of relevance to management in practice,⁹ and part of this critique is addressed in this way by Henry Mintzberg:

In particular, we remain grossly ignorant about the fundamental content of the manager’s job and have barely addressed the major issues and dilemmas in its practice.¹⁰

-
- 3 Leis-Peters, A. (2008), ‘Diakonins roll i olika välfärdssystem. En jämförelse mellan Sverige och Tyskland’, in E. Blenberger/M. G. Hansson (ed.), *Diakoni – tolkning, historik, praktik*, Stockholm, 187; Angell, O. H. (2010), *Institusjonsdiakoni i den norske velferdsstaten*, in E. Aadland (ed.), *Kan institusjoner elske? Samtidessayer om diakonale virksomheter*, Oslo, 45; Aadland, E. (ed.) (2010), *Kan institusjoner elske? Samtidessayer om diakonale virksomheter*, Oslo, 84
 - 4 Eurich, J./Brink, A. (ed.) (2009), *Leadership in sozialen Organizationen*, Wiesbaden
 - 5 Jeavons, T. H. (1994), *When the bottom line is faithfulness. Management of Christian Service Organizations*, Bloomington/Indianapolis
 - 6 Aadland, E./Askeland, H./Flatebø, E./Haugen, H./Kaasa, A./Stapnes, L. M. (2006), *Verbibasert ledelse i praksis. En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*, Oslo, *Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon*; Jacobsen, A. (2005), *Fra sinnelag til system – Om å benytte verdier i ledelse av diaconal praksis*. Master thesis, Faculty of Theology, University of Oslo; Rø, E. (2008), *Ledelse av diakonale institusjoner*. Mastergradsoppgave i verdibasert ledelse, *Diakonhjemmet Høgskole*, Oslo, Aas, I. J. (2010), ‘Kan man ansette en muslim i en diaconal institusjon, da?’ in E. Aadland (ed.), *Kan institusjoner elske? Samtidessayer om diakonale virksomheter*, Oslo
 - 7 Arman, R./Dellve, L./Wikström, E./Törnström, L. (2009), *What health care managers do: Applying Mintzberg’s structured observation method*. *Journal of Nursing Management*, 17: 718–729: 719
 - 8 Hales, C. (1999), ‘Why do Managers Do What They Do? Reconciling Evidence and Theory in Accounts of Managerial Work’, *British Journal of Management*, Vol 10, 335–350
 - 9 House, R./R. N. Aditya (1997), ‘The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?’ *Journal of Management*, Vol 23, Nr. 3, 409–473
 - 10 Mintzberg, H. (1994a), ‘Rounding out the Manager’s Job’, *Sloan Management Review*, Fall 1994, 11–26, 8

Nonetheless, notable efforts have been made by researchers of managerial work to better understand everyday managerial practice.¹¹ Although some studies have been conducted on health care management and on the managerial job of hospital managers,¹² none – to the best of my knowledge – has been conducted on diaconal or faith-based hospitals.

This article addresses the everyday practice of a single manager's job in a private faith-affiliated hospital in Norway, Diakonhjemmet Hospital in Oslo. Following such a research strategy is inspired by several single-manager studies conducted by Mintzberg.¹³ Such studies illustrate the rich and varied realities of management, and might hopefully contribute to the stock of knowledge concerning the variety of ways in which management is carried out as daily practice in different organisational contexts. The purpose of this article is to gain insight into how the job and the practice of the manager are shaped through interaction between the organisational context, the leader him- or herself and other actors in the hospital. The analysis will be guided by utilisation of the “manager's job” perspective, and especially by the contribution of Henry Mintzberg.

Literature Review: Researching the Manager's Job

The field of management research is diverse and consists of several traditions, both theoretical and methodological. In general, these might be divided into two main traditions: one of them focuses on the manager as a person or on management as variable, and claims that the manager is the key to understanding group or organisational effectiveness. It has been argued that in this tradition, management is

-
- 11 Carlson, S. (1951), *Executive Behavior: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors*, Stockholm; Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York; Mintzberg: 1994a; Mintzberg, H. (2009) *Managing*, Harlow; Stewart, R. 1967: *Managers and Their Jobs*. London; Kotter, J. (1982), *The General Managers*, New York; Willmott, H. (2005), 'Studying Managerial Work: A Critique and a Proposal', in C. Grey/H. Willmott (ed.), *Critical Management Studies. A Reader*. Oxford/New York
- 12 Mintzberg, H. (1994b), 'Managing as Blended Care', *Journal of Nursing Administration*, Vol 24 No 9, September 1994, 29–36; Pepermans, R./Mentens, C./Goedee, M./Jegers, M./van Roy, K. (2001), 'Differences in managerial behavior between head nurses and medical directors in intensive care units in Europe', *International Journal of Health Planning and Management*, 200, 16, 281–295; Kjos, K. (2005), *Ledelse i en endringsprosess. En studie av topledere i fire lokale helseforetak*. Hovedfagsoppgave ved Institutt for Administrasjon og Organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen; Olofsson, C. (2006), *År ledare marionetter eller dirigenter? En observationsstudie om ledares vardag*, Mastergradsoppgave i verdibasert ledelse, Oslo: Diakonhjemmet Høgskole; Arman/Dellve/Wikström/Törnström: 2009, 719; Johansen, M. S./Gjerberg, E. (2009), 'Unitary management, multiple practices?', *Journal of Health, Organization and Management*, Vol 23, No 4, 96–410
- 13 Mintzberg: 1994a; 1994b; Mintzberg, H. (2001), 'Managing Exceptionally', *Organization Science*; Nov/Dec 2001; 12, 759–771; Mintzberg: 2009

mainly conceptualised as the rational, reflective, systematic accomplishment of predetermined goals and objectives.¹⁴ The majority of management theories and studies belong to this tradition. The other tradition focuses on factors outside the control of the manager to explain organisational effectiveness, and stresses how successful management is contingent on organisational or environmental factors.¹⁵

What do managers really do? Focusing on the manager's role

From the 1950s onward, a number of scholars set out to counteract the mainstream management tradition. The main research objective of this new effort was to understand the manager's job in order to develop more relevant understandings of and to improve management. This article applies to, but also expands on, the approach of this tradition of management studies developed by Carlson (1951), Stewart (1967) and Mintzberg (1973). Their studies focused on the daily activities of managers. Carlson based his study on self-reporting of time allocation by the informants, while Mintzberg observed managers for a whole week. While Carlson failed to integrate his data into a theory of executive behavior, Mintzberg developed a theory of ten different roles which managers enact.¹⁶ This tradition, labeled the "manager's job" or "executive behavior", has mainly been to adopt a micro-level of analysis: it studies the individual manager through collection of behavioral data in order to understand managerial work.¹⁷

While observing managers, Mintzberg in his early study recorded five main activities: *deskwork sessions*, *telephone calls*, *scheduled meetings*, *unscheduled meetings*, and *tours*. Based on his material, Mintzberg contested several of the classical assumptions of what management was all about. First of all, managers did not spend much time on reflection and planning; in fact their work activities were characterised by brevity and were action-oriented. Nor did managers control their own time; their days were filled with scheduled and unscheduled meetings and "ritual occasions" at which they were expected to be present. In addition, managers were frequently interrupted, contributing to fragmentation of their work. With respect to information, leaders preferred "soft", verbal, information – most of their information was gathered through "small talk". As central actors in organisations, managers participated in various interactions both inside and outside the organisation. Through these contacts they gathered much informal information which seemed to be utilised for interpreting situations and forming the basis for their decisions.

14 Noordegraf, M./Stewart, R. (2000), 'Managerial Behavior Research in Private and Public Sectors: Distinctiveness, Disputes and Directions', *Journal of Management Studies*, 37:3, May 2000, 427–443, 427

15 Askeland, H. (1998), 'Ledere og lederroller. Om ledelse og lederroller i den lokale kirke', KIFO Rapport Nr 7, Trondheim, 33

16 Mintzberg: 1973

17 Noordegraf/Stewart: 2000, 428f

Many of these observations have been confirmed by later research.¹⁸ There is evidence supporting the notion that the manager's job is characterised by variety, brevity, and fragmentation as well as by a high frequency and duration of interpersonal interactions. At the same time, and importantly, differences appear as new studies are conducted. When organisational size is controlled for, differences between management roles have appeared.¹⁹ Jackson and Peterson found that although managers worked at a fast pace, some had the possibility to slow down the pace with interventions. They found that this holds true for those managers with the most distance to the operational core of the organisation.²⁰ When studied for a longer time span, management appeared to be less fragmented and managers more oriented towards planning.²¹

After reviewing the research findings of this tradition, Colin Hales²² summed up the body of evidence of what managers generally do:

The central activities in which, to varying degrees, all or most managers seem to engage are: acting as figureheads and representatives for a work unit; monitoring and disseminating information which is relevant to the work of the manager and the unit; networking by developing and maintaining a network of contacts outside the organisation; negotiating with subordinates, superiors, other managers and outsiders; planning and scheduling work; allocating resources; monitoring and directing the work of others; and engaging in innovative processes or technical work relating to the manager's professional specialism.

Managers devote a considerable amount of time on the following areas: day-to-day management of people; management of information; monitoring of work processes; and non-managerial activities that need to be taken care of.

The manager's work is characterised by: short and interrupted activities; a need to react to events and problems of others; a preoccupation with the unforeseen and ad-hoc rather than the planned; a tendency for activities to be embedded in other activities rather than undertaken separately; a high level of face-to-face oral com-

18 Kurke, L. B./Aldrich, H. E. (1983) "Mintzberg was Right!" A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work', *Management Science*, 29, 975–984; Martinko, M. J./William L. G. (1985), 'Beyond Structured Observation: Methodological Issues and New Directions', *Academy of Management Review*, Vol 10, No 4, 676–695; Jackson, J. F. L./Peterson, K.D. (2001), 'Executive Behavior: An Examination of Three Decades of Administrative Work Across Organizational Settings, Industries and Contexts', Paper presented to the Annual Convention of University Council for Educational Administration, Cincinnati, Ohio; Tengblad, S. (2000), Continuity and change in managerial work, Gothenburg Research Institute/Göteborg University GRI Report 2000, 3; Arman/Dellve/Wikström/Törnström: 2009

19 Pepermans/Mentens/Goedee/Jegers/van Roy: 2001; Olofsson: 2006; Arman/Dellve/Wikström/Törnström: 2009

20 Jackson/Peterson: 2001, 15

21 Noël, A. (1989), 'Strategic Cores and Magnificent Obsessions: Discovering Strategy Formation Through Daily Activities of CEOs', *Strategic Management Journal*, Vol 10, 33–49

22 Hales: 1999, 338

munication, a pressure and conflict in balancing competing demands; and, finally, continuously negotiating over the nature and boundaries of the job.

More recently Mintzberg²³ has worked specifically on gathering insights, from both his own and other's research, to gain an integrated understanding of managers' jobs and their practice of management. The model grew out of a research strategy that followed individual managers for one day, a research strategy for which he gives the following argument: This research program began with the assumption that we know what managers do, but are less clear on the variety of ways in which they do it.²⁴

The manager has a formal mandate and a central position in the organisation, and has a significant responsibility for helping to create an understanding of the organisation's goals and purpose that form the leader's agenda of important issues and initiatives:

Managers frame their work by making particular decisions, focusing on particular issues, developing particular strategies, and so forth, to establish the context for everyone else working in the unit. [...] Scheduling is important because it brings the frame to life, determines much of what the manager seeks to do, and enables him or her to use whatever degrees of freedom are available.²⁵

Management is exercised at three levels that can be described as an information level, an actor level and an action level. At all three levels, management is exercised in relation to the organisation's internal and external environment. At the information level there is internal management through communication and information exchange, in order to facilitate others' understanding and action. With respect to environment, it is all about obtaining and understanding the external signals and organising and sharing them with the organisation as a basis for action.

On the actor level, it is about mobilising and inspiring purposeful activity. Internally, it is about encouraging and equipping staff to handle assignments both on an individual and a team level. Outside the organisation this is about creating networks with external parties in order to represent the organisation and to capture the key challenges and opportunities that affect the organisation.

On the action level, it is about the leader himself or herself being involved in specific tasks and the exercise of influence. The manager might, due to responsibility and situational demands, be involved in specific tasks such as leading specific projects or writing documents for the Board etc. In relation to an external environment, it might come down to conducting negotiations, or establishing and finalising agreements with key partners.

Managers work with varying degrees of scope and intensity at all these levels. Where the pressure is will depend on the situation and the manager's personal

23 Mintzberg: 1994a; 1994b; 2009

24 Mintzberg: 2001, 759

25 Mintzberg: 2009, 50f

style, strengths and weaknesses. Although these levels and functions might be separated at the analytical level, they seem to be interwoven and embedded in practice:

Managing is not one of these things, but all of them: it is controlling and doing and dealing and thinking and leading and deciding and more, not added up but blended together.²⁶

Research has shown that the manager's job varies according to organisational size and context. Criticism has been raised over this point concerning the way Mintzberg conceptualise and analyses context:

Not that he fails to note the significance of "environmental" and "situational" variables. But this recognition that managerial work is shaped by institutional "variables" does not lead him to develop a relational understanding of its reality.²⁷

Others have made a point that this research tradition in general, i.e. that of making the manager the object of study, lends too much attention and significance to the managerial agency. Less attention has been given to how managers and managing is organisationally and contextually embedded and yet leaves room for individual choice or agency.²⁸ Understanding management as a situational practice naturally leads to equal focus on the importance of managing as a related and embedded activity on the one hand and as an intentional activity on the other. An obvious aspect is the manager's relations with other important actors, such as expectations formulated through sectorial policies, the relations with the Board of the hospital, and relations with peers and subordinates. Managing should also be analysed in relation to culture as a contextual variable. Research comparing national cultures shows how differences in managers' role expectations and their practice of managing are the result of interactive effects between national culture and organisational structure.²⁹ This implies focusing on such aspects as how management is shaped by being embedded in institutionally "rationalised myths" and anchored in and enacting the institutional history of the hospital.

The institutional background: The faith-based institution as a context for management

Diakonhjemmet Hospital can be labelled as a diaconal hospital, which identifies the hospital as a faith-based organisation. Diaconal institutions are commonly defined as institutions "delivering care in particular, often specialised, welfare institutions; a delivery of care which is rooted in a Christian or Churchly mandate."³⁰ The institution is best seen as part of a wider movement, starting in Germany in the first half of the nineteenth century, which has its stronghold in Lutheran Northern Europe.

26 Mintzberg: 2009, 44

27 Willmott: 2005, 326

28 Askeland: 1998; Askeland, H. (2011), 'Diakoniledelse i praksis', in E. Aadland (ed.), *Tro på ledelse*, Oslo (forthcoming); Hales: 1999, 337

29 Hales: 1999, 338

30 Angell: 2010, 3

Institutions for orphans, the sick, and the poor were established, often combining social and health services with education provided by deaconesses and deacons. German diaconal institutions gave impulses and shaped Scandinavian institutions with regard both to theological thinking and institutional models.³¹ While German institutions still play a significant role as welfare agents, congregational diaconal ministry has gained more importance in the Scandinavian context.³² As a consequence, there has been an ecclesiocentric shift in the theological and church policy literature.³³ It may be that the diaconal institutions have remained somewhat stronger in Norway than in Sweden.

Diakonhjemmet was founded in 1890 as an offspring of the booming and socially conscious lay people's movement within the Lutheran Church of Norway at the time. The original hospital was more of a nursing home, an institution for poor, elderly men who had been abandoned by Oslo's municipal authorities. The hospital was established as a supplement to the school for deacons, which was soon turned into a nursing school. The education consisted of nursing, social work and theological subjects, with nursing as the core element. With little support from the established church, Diakonhjemmet sought funding by establishing contact with the surrounding municipalities and delivering health services on a contractual basis.

Diaconal institutions originated as distinctly faith- and church-based responses to needs in society, but have for most of their history operated on the boundary between church and the evolving public welfare systems and, consequently, have struggled with their identity.³⁴ On the one hand, contact and collaboration with the official structures of the church seem to be weakened.³⁵ On the other hand, these institutions have sought to maintain a faith-based or non-profit profile as welfare agents within the wider context of health and welfare services.³⁶

Understanding management as organisationally mandated also necessitates an understanding of the organisational context. What kind of organisations are diaconal institutions? Such institutions have been given diverse labels, such as: faith-based organisations, religious organisations, religious entities, and religious non-governmental organisations.³⁷ The term "faith-based organisation" has recently gained much interest, but seems to be specifically linked to and relevant for the

31 Leis-Peters: 2008; Angell: 2010

32 Leis-Peters: 2008, 171f

33 Church of Norway (2007), *Diakoniplan for Den norske kirke*, Oslo; LWF: 2009

34 Eckerdal, P. (2008), 'Konflikt och nyorientering i diakoniinstitutionernas historia', in E. Blennberger/M. Hansson (ed.), *Diakoni – tolkning, historic, praktik*, Stockholm; Aadland, E./Skjørshammer, M. (2011), *From God to Good? Faith-based institutions in the secular society*, (Unpublished paper, Oslo: Diakonhjemmet Høgskole)

35 Eckerdal: 2008, 144

36 Leis-Peters: 2008

37 Askeland: 2011

American (US) welfare delivery context.³⁸ In a European context these institutions might be labeled as “church-based”³⁹ or “church-affiliated” institutions. In an exploratory analysis, Julia Berger promotes the following definition of religious non-governmental organisations (RNGOs):

Religious NGOs are formal organizations whose identity and mission are self-consciously derived from the teaching of one or more religious and spiritual traditions and which operates on a non-profit, independent, voluntary basis to promote and realize collectively articulated ideas about the public good at the national or international level.⁴⁰

Defining RNGOs in this way helps to differentiate these organisations from explicitly religious organisations (such as churches and congregations), which tend to focus on the development of their membership. RNGOs, on the other hand, according to Berger, tend to seek fulfilling public missions. With respect to Dia-konhjemmet Hospital as a diaconal hospital, it seems helpful to underline that its articulated identity and mission are derived from the Christian tradition. Although the hospital identifies itself as working within the framework of the Church of Norway, it is an autonomous foundation. As stated earlier in this section, there seems to be weakened links between the church and diaconal institutions. Whether managers perceive the mission of the institution as church-mandated, and how such a perception may affect their agenda and role as managers, seems therefore worth investigating. In an earlier study, diaconal managers clearly framed the institutional mission as church-mandated, and the term “ministry” was frequently used to define their own role as managers.⁴¹ On the other hand, it is argued that these institutions have undergone a transformation in the religious identification of their personnel. What made institutions diaconal has traditionally been based on the religiously grounded values, attitudes and motivation of the individual employees, while the institutions today realise their mission through professionalised personnel without demanding religious affiliation.⁴² Being professionalised institutions has also meant a transition in the composition of employees, posing challenges for managing a pluralistic work force: “It is important that although we as health pro-

38 Ebaugh, H. R./Saltzman, J./Pipes, P.F. (2005), ‘Faith-Based Social Service Organizations and Governmental Funding: Data from a National Survey’, *Social Science Quarterly*, Volume 86, Numer 2, 273–292; Clarke, G. (2006), ‘Faith Matters: Faith-Based Organizations, Civil Society and International Development’, *Journal of International Development*, 18, 835–848; Melville, R./McDonald, C. (2006), “‘Faith-Based’ organizations and contemporary welfare”, *Australian Journal of Social Issues*, Vol. 41, No 1, Autumn 2006, 70–85

39 Clarke: 2007, 84

40 Berger, J. (2003), ‘Religious Nongovernmental Organizations: An Exploratory Analysis’, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol 14, No 1, March 2003, 15–39, 16

41 Rø: 2008, 54

42 Skjørshammer, M. (2010), ‘Kunsten å institusjonalisere barmhjertighet. Om bruk av organisasjonsmythos i verdibasert ledelse’, in E. Aadland (ed.), *Kan institusjoner elske? Samtidessayer om diakonale virksomheter*, Oslo, 100f

professionals may have differing religious identities, we can still reach consensus on the basic values of the institution".⁴³ Values, especially when it comes to their practical implications, might offer a way of reaching common ground for managing professionalism and pluralism.

Berger's definition can include organisations of different sizes, with different levels of voluntary or professional participants, and with different relations to public agencies. In the Norwegian context, such institutions operating as suppliers of publicly funded services are often highly professionalised.⁴⁴ Others have also reported that increased professionalisation was facilitated by government funding:

Government demands that hold providers accountable to specific standards usually require the professionalization of service staff, while government funding provides the resources to enable the hiring of more highly paid professionals.⁴⁵

Hospitals are described as complex institutions with differing systems of interests,⁴⁶ or "rationalities", that both interact and create tensions. Some of these have been identified as biomedical, nursing and organisational/managerial in nature. There is also an increasing focus on an industrial rationality of health care production. Operating a modern hospital challenges managers to work with, negotiate with and mediate between these kinds of rationalities.⁴⁷

Several authors have investigated the relationship between government funding and the religious distinctiveness of faith-based (or diaconal) organisations. While some report that such funding has not reduced religious emphasis or practices,⁴⁸ others report that organisations with fewer religious policies and practices are both asking for and receiving more public funding than more religiously expressive organisations.⁴⁹ In the Norwegian context, Angell⁵⁰ suggests that public funding, through professionalisation and other requirements, might facilitate organisational isomorphism both normatively and structurally; normatively by establishing equal values and practices that are professionally grounded. Such isomorphism might also appear in the sense that institutions play down the use of distinctly religious language in policy documents. On the other hand, public policy has been more positively in favor of allowing both ideal and commercial institutions as actors in welfare delivery.

43 Skjørshammer: 2010, 102

44 Angell: 2010, 39

45 Ebaugh/Saltzman/Pipes: 2005, 276

46 Glouberman S./Mintzberg, H. (2001), 'Managing the Care of Health and the Cure of Disease – Part I: Differentiation', *Health Care Management Review*, Winter 2001, 58–71

47 Skjørshammer: 2010, 107

48 Monsma, S. V. (2002), *Working Faith: How Religious Organizations Provide Welfare-to-Work Services*. Report of Center for Research on Religion and Urban Civil Society, Malibu, CA.

49 Ebaugh/Saltzman/Pipes: 2005, 291

50 Angell: 2010, 40f

As part of the health system in Norway, the hospital sector has undergone changes in financing, reporting, internal control, and management structures under a broader reform of the health system. This system has undergone quite far-reaching reforms since 2002 due to the introduction of a new Hospital Act on 1 January 2002. The responsibility for public hospitals in Norway was transferred from the county level to central government. Five regional, state-owned health authorities were established, organising 250 hospitals and health institutions under the jurisdiction of 47 local health trusts. These local health trusts vary in size, number of hospitals and geographical span.⁵¹ Diakonhjemmet Hospital operates under an annual contractual basis with the South-Eastern Norway Regional Health Authority. Operating on a contractual basis is not new to the hospital, as it has been doing so since around 1900. The first contract was established with the municipalities surrounding the hospital. For the most part, these contractual arrangements have secured the funding for operating the hospital.

Thus, how diaconal managers frame the identity of their institution and their own agenda and role as managers might be contextually affected.

Methods and Data

This article is based on data from an observational study of health care managers in a somatic hospital in which one day of a single manager is analysed. The study is inspired by and replicates some of the main elements in the classic study conducted by Henry Mintzberg on the nature of managerial work⁵² and his more recent work on “rounding out the manager’s job”.⁵³ While some authors label this method as “structured observation”,⁵⁴ others use the label of “shadowing”.⁵⁵ While McDonald claims there are few studies in the field of management using this method, and it has received little attention in research literature, others report several studies across a wide range of sectors and businesses. Studies within this tradition have dealt with a broad variety of managers such as principals,⁵⁶ managers in both large⁵⁷

51 Torjesen, D.O./Gammelsæter, H. (2004), ‘Management Between Autonomy and Transparency in the Enterprise Hospital’, Working Paper 1 – 2004, Bergen, 11

52 Henry Mintzberg on the nature of managerial work, Mintzberg, H. (1976), *Lederen og hans job*. København: Nyt fra samfundsvitenskaberne [1973: The Nature of Managerial Work]

53 Mintzberg 1994a; 1994b; 2001; 2009

54 Mintzberg, H. (1971), ‘Managerial Work: Analysis from Observation’, *Management Science*, Vol 18, No 2, October 1971; Thomas, A. R. (1998), ‘Knowing Principals Through Observations: What has the Method Taught Us?’, 98 Abstracts, University of New England Annual Conference of the Australian Association for Research in Education, Adelaide 30 November – 4 December 1998

55 McDonald, S. (2005), ‘Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research’, *Qualitative Research*. Vol 5 (4), 455–473

56 Thomas: 1998

57 Tengblad: 2000

and small businesses,⁵⁸ academic deans,⁵⁹ congregational administrators,⁶⁰ and hospital managers.⁶¹ But, as McDonald points out, the methodological issues have not been given adequate attention.

Observation – or shadowing – might be described as a “research technique which involves a researcher closely following a member of an organisation over an extended period of time”⁶² and, importantly, in “their natural setting” e.g. exercising management.⁶³ Using this technique, the researcher shadows the target individual during different types of activities, following him or her around from the moment he or she begins the working day until he or she leaves for home. Such a strategy can only give a glimpse of the practice of management, but the reasoning for this strategy is more about capturing the varieties of managing:

What is one day in the life of a manager? Not much, to be sure. Not that one week is much more; even a year may be insufficient to get into the mind of a strategist. That was not that I was after, nor did I set out to describe in definitive terms the life of any of these managers. Again, all I sought was a sense of their managing – a glimpse of some practice.⁶⁴

These aims, as described by Mintzberg, have also been important in this study, as have my considerations underlying the research strategy and selection of manager(s)⁶⁵ to observe. The data for this article are based on observation of the CEO of Diakonhjemmet Hospital, Morten Skjørshammer. He has been informed, and agreed, that both his name and the name of the institution would be made known. My position as researcher is combined with that of colleague. For ten years I have been working at Diakonhjemmet University College, both as professor and dean of the college. In the latter capacity I worked closely with Morten, as CEO, in the executive team at Diakonhjemmet. Being an insider generates some challenges and dilemmas relating to issues such as bias in observation and interpretation,⁶⁶ and a possibility to overestimate one’s own familiarity with the context in question:

58 Florén, H./Tell, J. (2003), ‘What do owner-managers in small firms really do? Replicating Chora, Mintzberg and Kurke & Aldrich’, A paper for the Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 16th Annual Conference, Ballarat, 28 Sept – 1 Oct 2003

59 Jackson, J. F. L. (2004), ‘Toward a Business Model of Executive Behavior: An Exploration of the Workdays of Four College of Education Deans at Large Research Universities’, *The Review of Higher Education*, Spring 2004, Volume 27, No 3, 409–427

60 Askeland, H. (2005), What do Congregational Leaders Really Do?, in H. Askeland/P. Hansson (ed.), *The Second International Conference on Church Leadership: Conference Report*, 18–26, Uppsala: Uppsala University/Diakonhjemmet University College/The Peter Fjellstedt Foundation

61 Mintzberg 1994b; Olofsson 2006; Arman/Dellve/Wikström/Törnström: 2009

62 McDonald: 2005, 456

63 Pepermans/Mentens/Goedee/Jegers/van Roy: 2001

64 Mintzberg: 2009, 239

65 This article is based on data from the day of a single manager, but is part of a larger research project. At Diakonhjemmet Hospital I followed three managers, and managers will also be selected from additional diaconal institutions/organisations.

66 Mintzberg: 2009, 238

For the insider participant observer, familiarity with the community and its people wraps the person in a consciousness of comfort that hides the opportunity for the mundane and the ordinary to inform the study.⁶⁷

On the other hand, there are also possibilities attached to being an insider observer. Being known might help in gaining access to the field⁶⁸ and being able to interpret the situation and culture.⁶⁹ The intention of the study has been to observe and analyse the actual practice of managing in order to better understand how managing varies across organisational types, levels and sectors. The possibilities, in my opinion, outweigh the challenges in this study.

The study combines several methods. Through the use of shadowing techniques, data was registered using a standardised form with fixed categories. The basic data were provided through completion of a checklist of dimensions for each activity on a clipboard accompanied by a watch for noting the duration of each activity. The basic dimensions registered for each activity were: start time, activity, place of activity, notes on content, participants, initiative, and duration. Additional overlay information was registered in a designated column. Two activities with registered data on the actual dimensions and additional overlay information are shown in Table 1 to give an example of the kind of data gathered.

Table 1 Registration form and examples of observed activities and overlay information

Time	Activity	Place	Content	Participants	Initiative	Duration
08.17	Desk work and small talk*	MS's office	Preparing morning meeting and talking with researcher	MS and researcher	Mutual	13 min
09.52	Conversation**	MS's office	Overcrowding of patients in wards	MS – Head Nurse	Head Nurse	4 min
<p>*As Morten is preparing the morning meeting, one of his secretaries brings coffee. In between his preparation MS informs me about the difference between this morning's meeting and the later meeting of department heads. He has two close "systems": his functional managers (finance, information, IT, etc.) and the head nurse and physician, and the department heads of the different clinical departments of the hospital</p> <p>**The Head Nurse comes into his office, expressing concern for overcrowded wards. During the conversation she is especially concerned that this is an obstacle for physicians admitting patients.</p>						

The basic data has been further analysed, both qualitatively and quantitatively, based firstly on the data giving an account of Morten's day (cf. later analysis) that captures most activities during the day, and then with all the additional informa-

67 Labaree, R. V. (2002), 'The risk of going "observationalist": Negotiating the hidden dilemmas of being an insider participant observer', *Qualitative Research*, Vol 2 (1), 97–122, 108

68 Repstad, P./Ry Nielsen, J. C. (1993), 'Fra nærhet til distance og tilbake igjen. Om å analysere sin egen organisasjon', in P. Repstad (ed.), *Dugnadsånd og forsvarsverker. Tverretatlig samarbeid i teori og praksis*, Oslo; Askeland, H. (2000), 'Reform av den lokale kirke – kontekst, prosess, utfall', *KIFO Perspektiv* nr 6, Trondheim, 104

69 Repstad/Ry Nielsen: 1993, 352; Labaree: 2002, 104

tion to give a more detailed account and a deeper understanding of his day and management practice.

The data were quantified through a common, standardised code book.⁷⁰ Each activity was first categorised according to Mintzberg's categories,⁷¹ enabling comparison with his original study and with relevant studies of health care managers conducted by Olofsson⁷² and Arman and colleagues.⁷³ The data were also categorised using the dimensions of Mintzberg's integrated model of the manager's job⁷⁴: Communicating, Leading and Doing. Both categorisations are utilised in the analysis and interpretation of Morten's day of managing.

This basic data were completed with two types of information provided by Morten. Firstly, during the day of observation he was encouraged to comment on activities. An example of information given in this way is shown in Table 1, where Morten, while preparing for the morning meeting, also informed me about what kind of meeting it was in contrast to another meeting he was due to attend later that day. He also explained that he usually started on desk work when he returned to his own office so as to avoid causing a bottleneck in information flow and decision-making processes. Capturing these cognitive processes and Morten's own understanding of his job was further expanded through a semi-structured interview conducted some time after the observation. An overview of the topics for the interview is given in Table 2.

Table 2 Overview of topics guiding the interview

Topic	Examples of questions
Background information	Personal background and period as manager The process of becoming CEO of the hospital
Characteristics of the managing role	Main areas of responsibility Mandate and resources as manager Conceiving of managing (what, why and how) Expectations of different stakeholders (owning foundation, Health Enterprise, direct reports)
Characterising every-day management	Commenting the day of observation How is an average day? Interaction – who, how and about what? Initiative – who and what about? Important co-actors
Values-orientation and managing	What is the main objectives you want to achieve as manager? Core values of the hospital How has values been decided on and what characterises the values-work at the hospital Relationship between diaconal tradition and contemporary values

70 Olofsson: 2006, 37f; Askeland: 2011

71 Mintzberg: 1973

72 Olofsson: 2006

73 Arman/Dellve/Wikström/Törnström: 2009

74 Mintzberg: 1994a; 1994b; 2009

Finally, documents of relevance were reviewed and used to inform the analysis and interpretation of the management practice. Policy documents for the general hospital reform have informed how the role as hospital manager is perceived and embedded in understandings of managing, and how the role and expectations of the manager are constructed.⁷⁵ Internal documents for Diakonhjemmet have also been reviewed, both at ownership level and at the hospital level, and comprise documents such as strategic plans and annual reports.

One Day of Management Practice

An observation study of the CEO at Diakonhjemmet Hospital is presented here to give an impression of the daily work of managers in hospitals and the health system in Norway. It will begin with an overview of the manager's day, followed by some summaries that will allow comparison with patterns found in other projects.

Morten – the CEO of the hospital

This morning at 08.10 I met Morten in his fourth-floor office. He introduced me briefly to his secretaries in the anteroom and told them I would be following him around that day. This seemed to be a quiet day, so he briefed me on his normal daily schedule. A major task at the moment, on which he was working closely with fellow CEOs at other diaconal hospitals, was lobbying the Ministry of Health for additional funding. The private diaconal hospitals had not yet received any compensation for increased pension funding while the state-owned hospitals had. For Diakonhjemmet Hospital alone, the increased costs amounted to approximately NOK 20 million.

One of the secretaries brought coffee, and Morten conducted desk work and prepared for the morning staff meeting. As director, he has two close systems: one comprising his immediate staff comprising various managers and the head nurse, the other comprising his departmental managers.

At 08.30 the scheduled staff meeting began. It took place around the conference table in Morten's own office. Various formal matters were on the agenda, including a review of the director's weekly schedule and monitoring the progress of issues that were discussed at various meetings the previous week. The meeting was carried out in a fairly informal manner, led by Morten. It seemed like a working group that had worked together for a while. Throughout the meeting there was room for the participants to initiate issues and to draw attention to upcoming is-

75 NOU 1997:2: *Pasienten først! Ledelse og organisering i sykehus*. Oslo: Sosial og Helsedepartementet; Olofsson 2006; Johansen, M. S. (2009), 'Mellom profesjon og reform. Om fremveksten og implementeringen av enhetlig ledelse i norske sykehusvesen', Ph.D. dissertation, Series of Dissertations 2/2009, Oslo: Handelshøyskolen BI, 18–24

sues. Two major items were discussed, one concerning problems arising from departments being located over several floors. The group discussed several possible solutions. One of Morten's major and long-term projects, Values in Practice, was also discussed. The discussion revolved around how this should be continued and linked to a "managers' forum", a semi-annual gathering of all the managers at the hospital.

At 08.05 Morten closed the formal agenda of the meeting, and his secretaries left. The issue of the revised state budget came up, and Morten gave a briefing on the status and lack of support from the state regarding the extra pension costs. The hospital had to be prepared to handle the consequences if the matter was not resolved. However, Morten was working closely with the Chairman of the hospital Board, who could be expected to utilise his political network. The Quality Manager, Andy, mentioned that he was planning to extend contracts with IT suppliers, while the Head of Finance, Jorun, briefed them on the periodic financial statement for the Regional Health Authority. Within the Regional Health Authority, the need to secure a capital plan for a new hospital could have repercussions for Diakonhjemmet Hospital. The meeting ended at 09.05.

The meeting was followed by a two-minute conversation between Morten and the Head of Information regarding a memo on strategies for the quality assurance process. When she left, Morten returned to his desk to check and answer e-mail correspondence for around twenty minutes. Among other issues, he had to follow up various challenges that have emerged since the departure of a former manager. He also replied to an e-mail regarding a computer system for care management. The hospital is co-owner of the company developing and selling the system. At 09.28 he interrupted this work to call the Chairman of the Board, though without success. He continued his desk work for a while and then called again around 09.40. He got the Information Manager of the Foundation on the line and asked her to convey the need for an appointment with the Chairman to discuss strategy for the work on the revised budget. He also wanted to talk about initiating a geriatric medicine project involving the foundation, the hospital and the college. He continued his desk work until 09.52.

Lill Anna, the Head Nurse, appeared in the doorway expressing her concern for how the overcrowding of several units created difficulties in admitting new patients. They discussed the matter for a few minutes and were concerned about whether doctors could discharge patients. Contact had to be made with the municipal health authorities in Oslo that were responsible for services to discharged patients.

Following this conversation, Morten got ready for visiting different units, but was stopped in the doorway by the hospital pharmacist, who wanted to discuss a project they had initiated. The conversation lasted for a minute, and at 10.04 Morten headed towards a new unit for geriatric medicine. He chatted briefly with the unit managers about how the unit, which was fairly recently established, was functioning. Morten got involved in an assessment of the use of space at the unit

before moving on. He greeted people in the various units, and provided me with a brief introduction to the existing departments and how they had reorganised units in order to provide space for the outpatients clinic. On his way he met the Operations Manager and discussed the construction and decoration of various offices. The Operations Manager wanted to clarify how the process should be carried out and wondered whether Morten would be involved in the issue. Morten authorised the Manager to proceed with the work on the basis of the conversation; "So we do it the ordinary way." On the way back to his office he stopped for a short chat with one of the IT consultants. Before entering his office, he stopped by the office of the Chief Financial Officer to give some information and schedule a new meeting.

At 10.50 he started reading various papers, but after three minutes he was interrupted by an incoming phone call (which turned out to be private). As the phone call ended, the Chief Financial Officer appeared at his door and asked him to comment briefly on a submission that had to be sent. He then turned to his computer again and replied to incoming e-mails. He told me that one of the e-mails concerned the appointment of a new manager of the medical department. Although he wanted to be involved in the process, he preferred that the department first made their own assessment before advertising the position. This position, as assistant head of the department, would not be linked to any particular profession but would replace a traditional position as head nurse. At 11.06 he again talked with the Chief Financial Officer about the submission to be sent to their employer's association. Different aspects were discussed and Morten gave his comments on the document. He then returned to the computer and worked on various issues until almost 10.30, when the department heads meeting began.

The first fifteen minutes of the department heads meeting had no agenda, leaving room for small talk and eating lunch together. The discussion was lively, and covered different subjects ranging from buying a boat to the development of a coordinated outpatients clinic. Morten had informed me in advance that the meeting usually started with no agenda out of social considerations and to give the meetings an ad-hoc character. At approximately 11.45 the meeting began with a status review of the different departments and a financial review. Different issues were on the agenda, including the distribution of responsibilities and resources in conjunction with summer holiday leave and the issue of overcrowded units. The heads of the relevant departments were concerned that it should be clear that the district authorities in Oslo were unable to receive patients ready to be discharged. During the meeting Morten allowed each participant to speak quite freely but had a firm grip on the discussions and had clarifying questions or comments to the input from the participants. The meeting was due to end at 13.00, but the Quality Manager was allowed to raise a new issue.

Morten spent the next half-hour in his office, where he alternated between signing applications, reading e-mails and being interrupted to deal with a personnel matter. He is keen to respond quickly to mail and e-mails to avoid causing bottlenecks in the system. He interrupted his own work at about 13.40 to look for the

Quality Manager but did not find him. Instead he sent a follow-up e-mail to the Operations Manager regarding their previous conversation. After a chat with the anteroom personnel, he left for a meeting with the Chairman, which began at 14.15. For this meeting he was accompanied by the Chief Financial Manager, and strategy in relation to the revised state budget was on the agenda.

He was back in his office at 14.42, and received a message that the Head Nurse had called. He immediately called her back. The conversation picked up on the earlier discussion regarding overcrowding. After this conversation he walked through the anteroom and into the office of the Chief Financial Officer to check that flowers had been bought for a social gathering that was due to take place at 15.00. Back in his office, he tried to call the Chief Financial Manager at one of the other diaconal hospitals to inform him about his conversation with the Chairman of the Board and to coordinate communication with the Ministry of Health and Care Services and the Norwegian parliament.

At 15.00 he attended a 60th years birthday celebration for of one of the physicians in the Department of Rheumatology. She had been a long-time employee at the hospital, and many colleagues from her own department, representatives from other departments and former colleagues therefore attended. Morten greeted participants and engaged in small talk before the event started. Morten gave a speech, congratulating the physician on behalf of the hospital and expressing appreciation for her both personally and professionally. He also talked of how she had encouraged him to visit St Joseph's, a Catholic hospital chain in California. That visit, he said, had given decisive impetus to the hospital's own work on values in practice. Morten left work at around 16.00.

Interpretation of the Manager's Job

Institutional Embeddedness

Even if the Diakonhjemmet Foundation, the owner the hospital, is an autonomous institution, it is related to, and defines itself as operating within, the framework of the Church of Norway. This understanding is stated in the bylaws of both the foundation and the hospital. In practice, there is only a weak link between the Church of Norway and the large diaconal institutions. Such institutions are mentioned, but only briefly, in policy documents regarding national plans for diaconia.⁷⁶ In many ways, the diaconal institutions have to formulate their own understanding of how they relate their tradition and relationship with the church.

The complex activities of Diakonhjemmet, including the foundation, the hospital and the university college, share a common motto: *Committed to Man*. This is

⁷⁶ Church of Norway: 2007

rooted in “an understanding of man as being created in God’s image, unique and with his own intrinsic value and significance.”⁷⁷ The hospital has operationalised this commitment in its strategic plan. The diaconal profile of the hospital is addressed in the first main objective:

We want to continually develop the hospital as a value-based diaconal hospital, focusing on the importance and relevance of our values in the practice and culture of the hospital.

The present goal of the hospital is to ensure that all citizens within the hospital’s area of responsibility receive the services to which they are entitled. It serves as a local hospital for the west side of Oslo city, and at the same time performs regional and national functions in rheumatology. This has had a major influence on the development of research as an integral part of the hospital’s clinical activities. It implies that the hospital is government funded and is part of the overall Norwegian public health system. As a private, non-profit hospital conscious of its Christian and moral values, the hospital aims to be an alternative within the public health service system in Norway.

The issue of the role of the hospital and its dependency on government funding were raised during this day. It came up in several conversations and internal meetings, and Morten also initiated a meeting with the Chairman of the Board and called a colleague at another diaconal hospital to discuss the coordination of strategy. The resources at the hospital, their ability to function, and their need to adjust are thus embedded in a wider health policy context.

As a consequence of the new law on health personnel and health authorities, the hospital has been required to implement the principle of unitary management. The main rationale for this requirement has been the anticipation of a new accountable and empowered leader, and has represented a break with traditional forms of managing through parallel professional hierarchies and representative structures. The intention of the reform has been to establish more professional and efficient management at all levels in the hospital, with an emphasis on competence in management rather than the traditional professional background.⁷⁸ This meant that, under an act of parliament, these unitary management positions were opened up to managers from different professional backgrounds; something which seems to be a distinctively Norwegian phenomenon.⁷⁹ In this way, the construction of management roles and the understanding of what managing a hospital is all about are embedded in and shaped by their context.

The reform, which was part of a broader reform movement known as “new public management” (NPM), introduced new concepts of control and management

77 Diakonhjemmet 2009, Strategiplan 2009–2012

78 Johansen/Gjerberg 2009, 396

79 Mo, T. O. (2006), *Ledelse til begjær eller besvær – om reformer, fag og ledelse i sykehus*, Dissertation, Faculty of Social Sciences and Technology Management, Department of Sociology and Political Science, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim.

to the hospital system. NPM could be seen as a fusion of two different strands of thought, namely new institutional economics and business-type managerialism. While the first is based on a logic of control and governance of the market whereby the actors maximise utility, the other is based on a logic of hierarchical control through the command chain of managers.⁸⁰ The practice of management has been adjusted by the developing health system; in one way, decentralisation expands the responsibility of managers, but it also draws managers into a regime of controlling and reporting. The increasing exposure to market mechanisms also places additional pressure on the CEO to be a “broker of information” to the internal organisation, creating readiness for adjustment and change.

Perception of the manager’s role, and the agency of the manager

During the day of observation, many of Morten’s activities involved meetings and “short-range” initiatives and decisions. At the same time, some activities touched some of the “long-range” activities he had been engaging in for years. The interview provided considerable information for interpreting his job and the agenda he brought to his work. When asked to address the main responsibilities of his job, Morten pointed to some of the main dimensions:

First of all, I’ve been here for eleven years, and I’m still working on what I see as the main challenge: How can we make our diaconal foundation and tradition relevant and enriching in a modern hospital?

As for being the CEO of the hospital, it comes down to some basics: my special responsibility is to keep the different parts of clinical services together as a whole and to make sure the hospital delivers what our important stakeholders demand; the patients, our owner and the health authorities with whom we have contracts. In many ways it comes down to delivering, developing people, systems, and, finally, adjusting to changing conditions. In adjusting I need to monitor our environment, and I act as a key figure and a “broker of information”. Inside the hospital this information has to be understood and has to lead to implementation, so the management system must work.

As a manager, Morten is concerned that his staff and line managers do their job. As the CEO, he might authorise them and support them, but they have to do the managing themselves. This is closely in line with the new perception of the managerial role underlying the reforms in Norwegian hospitals mentioned above.⁸¹

It seems that the diaconal tradition and its continuous interpretation are important to Morten. When he was invited to take on the position as CEO, the Chairman of the Board was particularly concerned with how the hospital could be revitalised as a diaconal hospital. In his eleven years as manager, he expresses this to be the main “long-range” concern.

For Morten, the main argument for running a diaconal hospital was the responsibility of the church to be present in the midst of people’s lives: “Health and edu-

⁸⁰ Johansen: 2009, 18

⁸¹ Cf. NOU 1997: 2

cation are crucial in our lives, and are deeply connected with living a good life and the way our lives develop”. And in these areas the church’s diaconal responsibility should be relevant and present where vulnerability and distress are experienced. For Diakonhjemmet Hospital this has meant a particular concern for those with chronic illnesses, and Morten expresses his concern that the hospital must have a professional and competent presence, based on clinical research and a high level of service. The diaconal hospital cannot afford to be low on these dimensions if its presence is to be relevant. In this sense he clearly implies that the diaconal hospital draws on a foundation of a theology of creation.

As CEO of a hospital, Morten did not seem to root his understanding of the manager’s role in an understanding of a “ministry” that is ecclesiologically framed. He himself is a Methodist, and frames his working career more in terms of a general diaconal responsibility:

As a Methodist I see my life and working life in the light of a more general diaconate, which I share with all fellow believers. Here, I guess, there is a difference between denominations, and I don’t think we at the hospital should be too tied up in patterns of ministries. The term “ministry” might communicate well within the church, but it has less significance as a means to communicate important aspects within the hospital as a professional organisation. (...)

One of our core values is “ministry”, but we have been interpreting it more in line with service and serving those in vulnerable situations.

This finding is somewhat different from those reported in an interview-based study of diaconal leaders,⁸² in which the term “ministry” seemed to be a key construct in managers’ self-conception. On the other hand, Morten put a lot of effort into framing the mission of the hospital in narratives in the diaconal tradition. The parable of the good Samaritan and the concept of Christian neighborly love have been important in his efforts to create a “diaconal mythos”.⁸³ He views these as overarching stories that point to the essence of diaconia, that could be accepted across different religious traditions, and that enable the articulation of values relevant to practice.

The hospital has been working for a long time on their core values, a “long-range” initiative taken by Morten himself. This work has undergone several phases, and he still views it as an ongoing project. He is especially concerned that values have to be realised in practice; unless they are experienced by patients and their families, they have no value. Early in his managing period he launched a project called Values in Practice, partly inspired by a visit to St Josephs, a Catholic hospital in California. This process had engaged all the hospital’s departments, many of its managers and also the general staff.⁸⁴ The chosen values of Diakonhjemmet Hospital were: *Dignity, Excellence, Service and Justice*.

82 Rø: 2008

83 Skjørshammer: 2010, 106–109

84 The process of the Values in Practice-project has been described and discussed in an article by the CEO and a colleague of his at Diakonhjemmet University College, Aadland/Skjørshammer: 2011

With respect to Morten's more general role as manager and CEO, the interview shed light on the situation of dual principals, the Diakonhjemmet Foundation and the state-owned health authority. Morten viewed this as a less complicated situation than anticipated. He felt that the Board, of which the CEO of the Diakonhjemmet Foundation was Chair, saw these contracts as a realisation of the task which the hospital was expected to fulfill:

Our contract with the South-Eastern Norway Regional Health Authority is annually reviewed and agreed upon by the Board. And my impression is that the Foundation thinks our purpose is taken care of through this arrangement. The Board is satisfied when we fulfill our contract with the Regional Health Authority.

He also stressed that they had a good relationship with the Health Authority, and he underlined that this relationship was in no way an obstacle to operating as a diaconal hospital. As long as the hospital fulfilled its obligations as agreed in the contract, it was free to organise and develop a diaconal profile. He pointed out two areas which he saw as important:

First of all, we do things which they notice, and they do not object as long as we are able to argue for our priorities. This, on our part, requires an ability to translate from a church-based rhetoric to a more universal language. Secondly, they want us to continue our work on Values in Practice to explore the importance of values in our health system. I have come to realise that our tradition gives us linguistic resources for this work that are not necessarily available to other hospitals.

Regarding the institutional context, several points can be made. His description of the CEO's role could be aligned with the expectations of health authorities, focusing responsibility for the hospital as a whole and fulfilling objectives set by the Health Authority. At the same time he seems constantly aware of the need to adjust to the dynamics of the field, networking with relevant external actors and transmitting and disseminating information to internal managers and the Board. He has a deep commitment to the diaconal profile, utilising biblical narratives in understanding the purpose of the hospital. At the same time, he did not relate his perception of the management role to ministry as a more ecclesiological term, arguing this would not communicate well in the hospital. The identity and profile as a diaconal hospital was sought through narratives and the Values in Practice project.

The practice of the manager

During the interview, Morten was asked to describe an average day as manager. He said that no two days were alike, but that he tried to organise his days in such a way that he could perform the following tasks:

In the morning, I always try to get up to speed. This means that I try to start with minor tasks that can be taken care of immediately; e-mails, administrative tasks, and so on. I start each day by meeting my administrative staff, updating and reviewing the day – is there anything in particular that needs to be addressed? Then, we have the somewhat bigger issues, such as preparing meetings, scheduling, preparing papers for the Board or planning events. We also have different projects running, such as renovation work on some of our buildings, reorganisation processes. These do not follow a standard pattern, they have a life of their own. Finally, we have the more ad hoc issues which

the staff and line managers may need to discuss with me. These are often issues that are out of the ordinary and not easy to foresee.

A general impression of Morten is that he is a conscientious incumbent of the top executive role. During this particular day his managerial practice was marked by being the leader of executive teams, both his closest staff members and his operational team of department managers. In this way he managed through overseeing the hospital system, leading through others. At the same time, by walking around the hospital or by being interrupted, he also got involved in the finer details. The latter pattern was especially evident in brief encounters with several middle managers.

It is impossible to give a satisfactory analysis of Morten's long-range effect on the hospital or how he as a manager stuck to the long-range issues. But by combining the information gained through observation with the information gained from the interview, even some of the long-range concerns became evident throughout his day of management practice. First of all, he had an agenda which he has pursued for several years as manager: bringing the diaconal tradition and values to the fore in the daily life of the hospital. In the morning meeting, the Values in Practice project was incorporated into the plan for a managers' conference later the same year. Not much was said, at least not noted in detail by the researcher at the time, but Morten made sure it was put on the agenda as a reminder in the planning process. And later that day, in his speech to the physician celebrating her 60th birthday, Morten again referred to values by reminding the physician of her importance to the Values in Practice project simply by being the one who had advised him to visit a particular hospital. These situations illustrate the importance of the manager's agenda for the process of strategy formation.⁸⁵

Another long-range issue that arose during an activity that day was the importance of relating to and working under contextual pressure. As part of the wider health care system in Norway, the hospital was dependent on public funding. An unexpected rise in pension fund contributions was not compensated for in the revised state budget, prompting Morten to confer with the Chairman of the Board and a colleague at another diaconal hospital. Information on the various consequences was disseminated to the organisation in the department heads meeting the same day.

When it comes to what might be labeled short-range patterns of managerial practice, more mundane issues and tasks dominated the day. This particular day I noted 40 distinct activities for Morten. Compared to a head of department and a unit nurse who were also observed, Morten spent considerably more time in his own office and on walking around the hospital.⁸⁶ The main bulk of his time, approximately 70%, was spent communicating with others, discussing how to act or react, and on receiving and passing on information. A closer analysis of his contact

85 Cf. Noël: 1989, 45

86 Askeland: 2011

and communication pattern reveals that almost 90% of his contacts that day was with direct reports. Around 10% was with either an external colleague or the Chairman of the Board. Other employees were met through occasional meetings while on walkabouts around the hospital and when attending the 60th anniversary celebration.

In more general terms, this particular day of management in many ways resembled the main picture that has been documented by other researchers studying the manager's job. Morten's day did to a lesser degree resemble the general description of managing as working at a relentless pace, mostly due to planned meetings and considerable time spent working in his own office. At the same time, many issues came up at meetings and through working at his desk. Most issues were dealt with for only short periods of time, and were either commented on or decided upon, or involved the exchange of information. Oral communication seemed the preferred channel of communication. Much of his deskwork, though, consisted of reading and answering e-mails, a tendency that was also reported by Tengblad.⁸⁷ The activity which consumed the most time was scheduled meetings, which took up almost 40 % of this particular day.

In most studies of the manager's job a recurrent conclusion has been that managers do little planning work.⁸⁸ Such a conclusion has been contested earlier, and seems to be one of the important weaknesses in observing managers for only one or a few days. When managers were studied for a month, they showed much more consistency in the number of issues they focused on. And the longer they were observed, "the more continuity appeared in the apparently unrelated observations".⁸⁹ Through coordinating diverse sources of information, Morten also seems to be a manager who over time pursues long-range agendas while at the same time addressing day-to-day issues and challenges.

With respect to the main functions of controlling, leading and doing,⁹⁰ analysis of the observations and the interview leads to some general conclusions:

The main impression from the observation is that Morten's daily activities were located on the information plane. These activities involved the dissemination of information and also represented indirect control by means of structuring information. An obvious example is how Morten allowed discussions to run for a while in meetings before summing up and suggesting (or deciding) on conclusions.

The other large group of activities is located on the action plane, and had to do with direct initiatives or doing things himself, exemplified by office work.

Many activities were also registered on the actor's plane. Leading was evident in two important meetings, when Morten headed the morning staff meeting and the meeting of department heads. But he also led in shorter activities, either by author-

87 Tengblad: 2000

88 Mintzberg: 1973

89 Noël: 1989, 45

90 Mintzberg: 1994a; 1994b; 2009

ising the Operations Manager to go ahead with certain projects or by initiating contact with and asking people to do something.

Conclusion

Diaconal managing in practice largely resembles the job of hospital managers in general. The job of the CEO means managing both inside and outside the institution. On this particular day, managing mostly meant spending time dealing with internal and short-range issues. At the same time, the activities observed also touched on critical long-range issues such as strategic adjustments to external conditions and profiling the diaconal foundation of the hospital through addressing the Values in Practice project. Compared to two other managers observed at Diakonhjemmet Hospital, there seem to be marked differences in the work activities of the manager's job at the organisational level. Some crucial aspects of these findings seem to be closely related to the chosen research strategy of following the manager for just one day. It is therefore crucial that future research be designed in ways that capture managing over time.

In addition, the job of manager involves handling different rationalities. Besides the diaconal tradition, the manager was dependent on being familiar with a clinical and professional rationality in order to understand and manage the organisation. As a top executive manager, Morten also had to deal skillfully with the external health policy domain.

In many ways, Morten gives primary attention to managing the hospital in accordance with the contract with the Health Authority. At the same time, and from both a short-term and long-term perspective, diaconal identification and profile are sought through the use of narratives and values in practice. The ecclesiological shift in the science of diaconia seems to offer little help in framing the manager's role in a diaconal hospital. The mechanisms applied by Morten draw on overarching narratives, values, and the tradition of professional diaconia as an impetus for managing professional practice. For this author, this indicates the need for renewed reflection on the relationship between church and institutional diaconia, and a theological platform for diaconia that communicates within institutions acting on the boundaries of religion, health and society.

Prof. Harald Askeland, Diakonhjemmet University College, P.O. Box 184 Vinde-
ren, NO-0319 Oslo, Norway

E-mail: harald.askeland@diakonhjemmet.no

Webpage: www.diakonhjemmet.no

Askeland, Harald 2014: "Leaders should be the carriers of institutional values". An account of how leaders contribute to values-work in diaconal institutions. Akseptert og publiseres i *Diaconia – Journal for the Study of Christian Social Practice* (Vol 5: 147-175)

Artikkel 2

Askeland, H. (2014). "Leaders should be the carriers of institutional values". An account of how leaders contribute to values-work in diaconal institutions. *Diaconia – Journal for the Study of Christian Social Practice.*, 5(2), 149-177. DOI: 10.13109/diac.2014.5.2.149

Artikkel 2: Not in the file in Brage because of copyright restrictions.

Harald Askeland

MANAGERIAL PRACTICE IN FAITH-BASED WELFARE ORGANIZATIONS

Abstract

This article deals with the practical, everyday life of managers in two faith-based welfare organizations. The purpose of the article is firstly to compare managerial roles and practice with managerial practice in other relevant organizations, and secondly to discuss how well general theories fit when applied to managers in faith-based welfare organizations. Seemingly, management in practice at these institutions indicates that managing such organizations is quite similar to management in general. Managerial practice is fragmented, consisting of many activities, shift of focus and day-to-day operations. At the same time, issues with a longer perspective and of strategic importance surface in discussions, especially during many planned and more ad-hoc meetings. There are also differences concerning how executive managers address institutional values, which frames professional services in light of the organizations' faith-base. Management should be understood as comprising both of a core responsibility for binding the organization together functionally and in relation to its faith-base, but also of more functional roles analyzed by two central dimensions: internal-external and task-relations.

Keywords: Faith-based welfare institutions, management (leadership), welfare-mix, managerial behavior

Introduction

One way of conceiving differing types of organizations is to consider the purpose by which they were founded (Jeavons 1992). Organizations are founded for a reason or purpose and are carriers of distinct goals, ideals and values. Faith-based welfare organizations mostly have a self-imposed identity based on a religious tradition, separating them from market-based or public organizations. Yet, the task they perform and services they provide might be quite similar to other organizations. Faith-based welfare organizations are organizations whose identity and mission are self-consciously derived from a religious tradition, and which operate on a voluntary, non-profit and independent basis to promote articulated ideas about the common good (Askeland 2011: 153). Their core activities are more and more often professional services, based on publicly sanctioned standards. The faith-base of the organization primarily was the rationale for establishing and shaping the mission and identity of the organization. The managers studied manage organizations

operating on the interface of the voluntary and public sector. The historic and current role of these organizations in the welfare sector have been described in earlier studies, even if their role in the developing Scandinavian welfare states has been underestimated (Leis-Peters 2014). Less attention has been given to the managerial functions and management practices in these organizations. Still the assumption of distinctiveness is claimed to influence management and managing in these organizations (McMurray et al. 2010: 437). Others have claimed that the differences are fewer than assumed, pointing to such differences as relevant only in application and not in principle (Drucker 1998: 2). Such assumptions should, in my view, be questioned and addressed based on empirical research.

The field of welfare and religion has for some years been emerging in the intersection between research on existing welfare regimes and the study of religious, or FBWO, organizations as significant social agents in civil society (Angell 2007; Bäckström 2011; Leis-Peters 2014; Repstad 2001). The current context is marked by a growing mixed economy and austerity of welfare as public agencies withdraw and increasingly seek cooperation (especially in the Nordic countries) with private actors.

In general, much attention has been given to researching management and the work of managers; partly to understand management as a phenomenon and partly to investigate what constitutes good or effective management. Less attention has been paid to the fundamental task of relating descriptive observations of what managers actually do, to the questions of the way they do it and why they do it (Hales 1999; Mintzberg 1994; Tengblad 2012). This might be of special interest in FBWO's as the faith base is thought to be a factor shaping the role of managers and the exercise of management. Even if management practices in these organizations has been found to be largely similar to management in other welfare organizations, managers also seem to take on a critical role in framing the activities within the faith-tradition through focusing important narratives of this tradition and through articulating identity, values and mission which is informed by the faith-base (Askeland 2014).

This article deals with the practical, everyday life of managers in two faith-based welfare organizations, Diakonhjemmet Hospital in Oslo and Røysumtunet Diaconal Foundation in the municipality of Gran north of Oslo, Norway.¹

The purpose of the article is firstly to compare managerial roles and practice in faith-based welfare organizations with managerial roles and practice in other relevant organizations, and secondly to discuss how well general theories fit when applied to analyzing and understanding the role and practice of managers in faith-based welfare organizations.

The contribution of the article lies primarily in two aspects: Firstly, it adds insights to a more general tradition in management research, managerial work and practice, by studying managers in faith-based welfare organizations, responding to an articulated need for comparing managers' role and the practice of management in various sectors (Noordegraaf and Stewart 2000: 430). Such a comparison will mainly relate to patterns of managerial behavior. It has been claimed that such an analysis, based on observations, will not sufficiently contribute to understanding the characteristics of management of faith-based organizations. To probe deeper into the nature of management, a combination of methods (observation, interviews and document analysis) is applied in the cases reported. Therefore, and secondly, the article discusses and develops earlier

typologies of managerial work based on empirical approaches focusing on managerial roles and behavior. Central contributions are reviewed and developed in accordance with both a theoretical discussion and fit with the empirical material of this study.

Theoretical framework: Managerial work and practice

Management research is a diverse field of study that consists of several traditions. In this article, I build on and extend research traditions that have focused on empirically based studies of managerial work. The early research emphasized two general and broad categories of managerial behavior which have been labeled task-oriented or initiating structure, and relations-oriented or consideration (Vie 2009: 11; Yukl et al. 2002: 15). These categories were documented as distinct dimensions of managerial work in the early Ohio State Leadership Studies (Fleishman 1953) and the Michigan Studies (Likert 1961). These categories has been further utilized in later theory development, and might be of special interest to faith-based welfare organizations in which relating to sharing basic values are important along with relating to the constituencies served.

While classical management theories might be labeled normative as they describe what «effective managers should do,» the managerial work-behavior approach has been more concerned with the descriptive task of exploring what managers actually do or the functions they fulfill in organizations. Chester Barnard articulated an early focus on executive functions by using «the functions of the executive» in the title of his book. He also introduced the dimensions of task and relational orientation by concluding that «the expansion of cooperation and the development of the individual are mutually dependent realities» (Barnard 1938: 296). The classical functions of management were introduced by Fayol in his work on general and industrial management (Fayol 1949), comprising functions such as *planning, organizing, commanding, coordinating and controlling*. Later elaborations and expansion added functions such as *recruiting, reporting and budgeting*.

The main objective of this approach has been to understand the manager's job in order to develop a more relevant and empirically based understanding of management. This article combines an empirically based analysis of what managers do with a theoretical discussion on the functions and roles they play in organizations. Most of this research has been based on observation of managers (Mintzberg 1973), but it has also been supplemented by interviews (Vie 2009). The studies have mainly been analyses at the micro-level; comprising studies of individual managers and where the researcher, through the compilation of behavioral data, seeks to understand managerial work (Noordegraaf and Stewart 2000: 428). This line of research might be labeled positional; managers are defined as those in a formal organizational position who have responsibility for the operations and results of a discrete organizational unit and vested with formal authority over those working in the unit (Hales 1986). They are also responsible for the functioning and results of a whole organization or an identifiable unit (Mintzberg 2009: 12). At the same time, it is proclaimed that what specifically characterizes managerial work is its complexity, anchored in responsibility for the functioning and results of organizations or organizational units.

While many scholars have pointed out crucial singular management factors, others claim that management cannot be viewed as one singular factor: «Managing is not one of these things but all of them: it is controlling and doing and dealing and thinking and leading and deciding and more, not added up but blended together» (Mintzberg 2009: 44). Such complexity points towards management being a contextually based practice that might vary from organization to organization. In addition, managers execute tasks, which are not originally managerial, but their involvement is required in certain situations. A manager's status, contacts and knowledge are particularly useful in special circumstances (Mintzberg 2009: 47). Others have criticized the research for being too occupied with the variations and should rather seek to reveal the common patterns existing across studies enhancing theorizing (Hales 1986). This research interest has led to mostly descriptive analyses, and it has been argued that there is a need to turn to explaining the content of and contribution of management in and for organizations (Hales 1986, 1999; Martinko and Gardner 1985).

The interest in an empirical approach focused on managerial (or leadership) behavior has been broader, including functional perspectives, and can be divided into three subgroups of approaches. The first, and probably most dominant in management literature, is the *factor analysis approach*. This stream of research examines the pattern of covariance among items on a «behavior item questionnaire, «describing managers, and this might be administered both to managers, subordinates and students. This work has created several taxonomies, for example by Gary Yukl and colleagues, resulting in three broad categories: Task behavior, relations behavior and change behavior (Yukl et al. 2002). The second is a *functional deductive approach*, where the researcher tests a-priori-assumptions against the daily activities of managers. An important example is Quinn's (1984; Hart and Quinn 1993) model of competing values. The work of Quinn and several colleagues, originates from a framework for organizational analysis (Quinn and Rohrbaugh 1983). Three dimensions emerged through their analysis, which in turn were used to construct the framework: While two of the dimensions, the internal-external and the stability-change, formed the basic division in a model with four quadrants, the last dimension (concern for ends and concern for means) was used to label the content of four models.

Four middle range models for organizational analysis thus emerged; the Rational goal model, the Open systems model, the Human relations model and the Internal process model (Quinn and Rohrbaugh 1983: 372). These dimensions were interpreted as sets of competing values, representing recognized dilemmas in organizational life. Different managerial roles have been deducted from this framework, two related to each quadrant: *Producer and Director* (rational goal quadrant), *Facilitator and Mentor* (human relations quadrant), *Innovator and Broker* (open systems quadrant), *Coordinator and Monitor* (internal process quadrant). A popularization of this model, Adizes' PAEI-model, has been used in a Norwegian context, analyzing the roles and profiles of managers in both the public and private sector (Strand 1993), but also in church related management (Angell forthcoming; Askeland 1998)². The model of Adizes consists of four managerial roles: Producer, administrator, entrepreneur and integrator. Both these approaches are based on a sociological and functional perspec-

tive, leaning heavily to the AGIL scheme developed by Talcott Parsons (Parsons 1956). Thirdly, the *content analysis and classification approach* collects empirical data on work activities of managers, which are then judgmentally classified and described. Examples of researchers in this tradition are Henry Mintzberg (Mintzberg 1973, 1994, 2009) and Fred Luthans and colleagues (Luthans et al. 1985; Luthans et al. 1988). From his observation of managers, Mintzberg registered five main groups of activities: Sessions of office work, telephone conversations, planned meetings, unplanned meetings and rounds in the unit. From analyzing the material, he described ten managerial roles, divided in three main groups of roles: Interpersonal roles, informational roles and decisional roles (Mintzberg 1973). These findings have later been revised, describing how the manager operates at three different levels (informational, actor and action) with increasing involvement in the operations of the organization, while at the same time managing both inside and outside the organization or unit (Mintzberg 1994: 48).

The models emerging from these approaches show considerable overlap, but also distinct differences. One dimension, common to both approaches is the relationship between an internal and an external orientation. Whereas, in the work of Quinn and Rohrbaugh, there is a distinct theoretical link to the organization's ability for long-term survival, Mintzberg, by observation of practice, has developed this dimension as a critical characteristic of the leader's task. The next key dimension is related to stability and change, and is particularly evident in the functional approach of Quinn, but which also seems to be an important dimension of researchers working from the approach of factor analysis (Yukl et al. 2002). The third key dimension, which reflects a long-standing orientation in studies of managerial behavior, is related to the task or relationship orientation. This dimension is particularly evident in the work of Yukl, but also seems to underlie the recent model development of Mintzberg. Especially the work of Mintzberg (2009) has been of importance to this study, with his focus on the daily practice of managers as the basis for developing models of managerial work and roles.

A way of combining the models reviewed, relating closer to the classic dimensions of task- and relations-orientation is applied in recent studies of relevant organizations within the voluntary sector. Schmid argues for a model based on these dimensions in his analysis of human and community service organizations (Schmid 2010). In a recent work, Angell (forthcoming) also argues that religious or faith-based welfare organizations are not satisfactorily captured by the model of Adizes, which seems derived from Quinn and Rohrbaugh. His main argument is that FBWO's do not only face demands on efficiency, but equally meet demands of legitimacy. Their supplementary role, being faith-based in a predominantly public field, cannot be taken for granted (Angell forthcoming). While change and stability might be a better choice in studies at the meso level, where organizations and their functioning and long term survival are focused, tasks and relations might be more suitable studying managerial practice at the micro-level. In the model of Schmid (2010: 199), these two dimensions form four quadrants labeled Task oriented-Internal, Task oriented-External, People oriented-Internal and People oriented-External, while Angell (forthcoming: 20) has developed four roles labeled Administrator, Supplier, Integrator and Bridge-builder. I find this argumentation to be highly relevant in analyzing managerial roles in faith-based welfare organi-

zations. This is due to the utilization of this dimension in earlier work, and to the importance of these organizations relating to both internal and external constituencies. A model based on these dimensions will guide the analysis of data from Diakonhjemmet Hospital and Røysumtunet, and its applicability is discussed at the end of the article.

Of special interest to the study of management in faith-based organizations are the questions of identity and values on the one hand, and the relationship to the context on the other hand (Askeland 2011, 2012; Skjørshammer et al. 2012). The question of values and identity has not enjoyed prominence in management research focusing on managerial practice; neither does it in the contributions reviewed in this article. The exception among those presented earlier is Mintzberg, who underlines the task of strengthening culture as a part of leadership. Although he highlights this task, it is not clearly elaborated (Mintzberg 2009: 68–71). Attention is drawn to the work of Selznick (1957: 27–28) on the task of leaders to work for institutional embodiment of the purpose of the organization, where the institutional leader is concerned with the promotion and protection of values.

Methods and data

The purpose of this article, as stated earlier, has led to the application of a broader range of methods for data gathering than has been usual in the managerial work behaviour approach. Observational studies has mainly contributed to a better understanding of the content of managerial work, and thus been limited to answering what managers actually do. Earlier research has been criticized for being unable to account for why managers do as they do (Hales 1986), and how management is embedded in a larger institutional context (Grey and Willmott 2005). To expand from description to an understanding of the functions and role of managers in and for organizations, data concerning intention of managers and purpose of organizations seems necessary. A combination of methods has therefore been used, consisting of semi-structured observations, interviews, and analysis of both policy documents and previous case-studies in the two organizations. This article analyses and discusses the material obtained by all three methods.

Data collection has been carried out in two Norwegian organizations, Diakonhjemmet Hospital and the Diaconal Foundation Røysumtunet. Both institutions define themselves as diaconal institutions, Diakonhjemmet Hospital is owned by Diakonhjemmet Foundation while Røysumtunet is an independent foundation. In various ways, they operate on contract with either state-owned health enterprises or local municipal agencies. Diakonhjemmet Hospital functions as the local hospital for the Western parts of Oslo and as a national centre for rheumatology. Røysumtunet operates under contract with health enterprises and municipalities within psychiatric care and in the rehabilitation of epileptics, offering long-term care for epileptics. The prerequisites for the choice of institutions were primarily that they defined themselves as diaconal institutions and consisted of several managerial levels.

Harald Askeland: Managerial practice in faith-based welfare organizations

The study sample consisted of six leaders, three from each institution. In both institutions, the director (CEO) participated, while the rest was purposely selected to represent different leaders at different levels and gender. One of the four was a mid-level leader (department) while three were first-line leaders (ward). Each leader at Diakonhjemmet was observed for one day, during spring 2005, and those at Røysumtunet were observed for two consecutive days during fall 2011 and spring 2012. Whereas certain authors describe the method as «structured observation» (Mintzberg 1971), others use the definition «shadowing» (McDonald 2005). Using this technique, the researcher studies the various activities of the participant by walking around with him or her from the moment they begin their working day until they leave for home.

While providing data closely related to practice and rich in details and dimensions, the participant observation studies reveal some methodological problems. Two main problems mentioned are that researchers have not adequately understood the managers' personal intentions and have therefore only to a small extent been able to investigate *why* managers act the way they do (Hales 1999) and that the actual length of the observation gives few opportunities to explore the long lines of managerial work (Noël 1989). Given the purpose of this article, a main objective has been to supplement the observational material. Firstly, the managers were asked to comment on their activities, in order to understanding intention. Secondly, through interviews, both critical incidents from the observations and other themes were addressed. Interviews took place when the observational data were registered and received for preparation by the informants prior to the interview. This data collection made possible an analysis of why managers acted as they did and how they conceived of their managerial role. Thirdly, relevant documents were gathered and analysed. Such documents consisted of organizational national white papers and policy document, policy documents of the organizations (annual reports, strategic plans etc.), but also of earlier and relevant studies and evaluations conducted in the case-organizations. In this way, analysis of context was made possible.

Observations were registered in a semi-structured form (Askeland 2011; Olofsson 2006). The basic dimensions registered for each activity were; Start time, activity, place of activity, notes on content, participants, initiative, and duration. Additional overlay information was registered in a designated column. The interviews, therefore, were designed to address incidents of and supplement the observational material. Questions additionally covered issues such as personal leadership history, conception of their role as leaders and main responsibilities, relations to the value-base of the institution and patterns of interactions. National welfare policy documents were collected as were institutional policy documents concerning strategy, identity and values. Also earlier studies conducted in the actual institutions were reviewed (Aadland and Skjørshammer 2011; Brottveit 2004; Jacobsen 2005; Sanna and Granerud 2009; Undheim 2009).

The observational data, transcriptions from the interviews and policy documents have formed the empirical basis for analysis. The preliminary analysis consisted of reading through the documents, written data from observations and the transcribed interviews guided by a case study approach. Data from the semi-structured observation were analysed using descriptive statistics. The manager's activities were continuously recorded on the form, and have in different ways created a basis for analysing activity

patterns of the different managers (cf. Table 2 and 3). Within single activities, e.g. office work or a meeting, various incidents or which issues were being discussed, have also been recorded. In this way, it has been possible to view a more integrated totality of the activities. A second phase involved a thematically analysis to better understand how the managers conceived their role as managers.

The managers were asked and agreed to participate. The aim of the interview was explained, the recording form explained and an interview guide given to each one.

Table 1: Tasks and descriptors of activities for each functional role

Internal orientation		External orientation	
Task orientation	Relations orientation	Task orientation	Relations orientation
Planning short/long term	Influencing through talk	Monitoring environment (threats and opportunities)	Representing
Design organization/systems	Leading meetings	Information disseminating	Negotiating
Deeming/Monitoring performance	Motivating	Initiating/supporting change and innovation	Linking and networking
Control quality/standards	Recognizing	Adapting and developing	Conveying
Rules and procedures	Advising/coaching, Supporting	Profiling/Presenting organization (branding)	Gaining resources
Objectives (goals/results)	Dialoguing/convincing, Managing conflict, Socializing/small talk	Attaining provision of public services	Building coalitions
Budgeting/distributing	HR – developing/retaining		Bridging and buffering
Accounting	Managing projects		
Reporting: fiscal			
Coordinating operations			
Delegate/authorize			
Do casework and proceedings			
Processing paperwork			
General deskwork			

Reviewing earlier research and behavioral descriptors used in existing models (Luthans et al. 1988; Mintzberg 1971; Quinn 1984; Yukl et al. 2002) and a preliminary analysis of observational data formed the basis for assessment of previous categories and the process of developing new categories. Based on registration and notes in the observation form, the subsequent analysis was conducted in two phases. Firstly, observed activities were sorted according to the actual dimensions of earlier research. This sorting took into consideration the main tasks and responsibilities articulated during the interviews. Based on this first step, I chose the further analysis to be guided by the dimensions suggested by Schmid (2010) and Angell (forthcoming); one dimension concerning internal and external orientation and one dimension concerning task or relational orientation.

Further constructing of categories has combined descriptors from overlapping categories of the models reviewed with those of Schmid and Angell. Based on the overall picture that emerged, labels and descriptors were attached to main roles (see Table 2). An elaboration of the content of each role is discussed in a later section of the article.

What do managers actually do? Patterns in the observational material

To compare managerial practice in this study with managers of other organizations, the categories developed by Mintzberg (1973) was used. All six managers' working days were somewhat longer than average working hours. During these nine days, 390 various activities were recorded: 241 for the ward managers, 33 for the department leader at Diakonhjemmet and 116 for the directors of the two institutions. Compared to several previous studies, these numbers are not particularly high. The observational data showed that many activities were linked to meetings, conversations and operation of each unit. Even a cursory interpretation of the daily life of six managers at the two institutions, indicates evident parallels to results appearing in other studies. The managers' jobs are hectic and varied, but also include longer periods, particularly caused by participation in meetings. In all observations, many activities were about communication, mostly oral. The managers were involved in conversations of varying lengths with co-workers and fellow managers. In diverse activities, the managers served as central points for the unit, both by direct interaction and by chairing meetings. Additionally they represented their unit in the interaction with fellow managers and superiors. If unforeseen situations occurred, managers were consulted, or became involved in negotiations, monitoring or discussions. Such general descriptions underscore more specific patterns, which have been analyzed by coding the material quantitatively (see Table 3).

Firstly, the analysis partly confirms a generally accepted fact that the daily life of managers consists of many different, short activities. The daily life of managers showed distinctive differences in the pace and volume of activities, which is also reported in earlier studies (Arman et al. 2009; Olofsson 2006). While activities lasting less than nine minutes occupied two thirds of total time, the longer activities occupied half of the time at Røysumtunet. Equivalent findings have appeared in studies of Norwegian hospital managers (Olofsson 2006: 42) and Swedish healthcare managers (Arman et al. 2009). These findings might be due to coincidences or actual challenges of the day, but might also be related to structural factors. Firstly, it may be related to differences in core activities of the institutions. The caring services of Røysumtunet had a longer time frame, in comparison with the more hectic somatic and clinical services at Diakonhjemmet. This seems to fit findings across the LIP-project where the core tasks of an organization do form the work and pace of managers (Aakenes 2013; Rajesan 2013; Sirris 2013; Tveit 2013). It might also leave some discretion with the individual to manage his or her time (Arman et al. 2009: 726).

Regarding allocation of time, data show that the activity occupying most time was planned meetings, followed by office work and unplanned meetings. Compared to pre-

vious studies of health managers in Norway and Sweden, these findings indicate both similarities and differences. Planned meetings take the overall largest proportion of time, followed by either unplanned meetings or office work (Arman et al. 2009: 723; Olofsson 2006: 44). These studies also confirm differences between individual managers and especially between those on different levels. Front line managers operate close to production, which is the natural explanation for their extensive interaction with subordinates. Executive managers usually spend more time in meetings.

Table 2: Pattern of time distribution on activities for managers by level and institution, within key dimensions: duration of activity, initiative, location and pattern of interaction-partners. Percent.

	Directors		Middle manager	Ward managers		
	DH	RT	DH	DH	RT(f)	RT(m)
Activity: scope and time						
Number of activities	40	76	33	69	94	78
Share of activities 0–8 min	65	19,1	64	83	27,0	14,3
Share of activities 9–60 min	33	47,2	33	17	49,5	77,6
Share of activities 60 min+	2	33,6	3	0	23,5	8,1
Pattern of activities						
Unplanned meetings	19,2	4,5	19,7	40,9	16,3	13,4
Planned meetings	37,9	46,7	59,6	40,4	43,7	15,5
Telephone conversations	7,5	6,6	2,1	4,1	8,7	3,9
Office work	25,0	33,7	10,8	8,7	20,4	53,5
Inspection	10,4	8,4	7,3	5,9	11,0	13,8
Total						
Total time	412 min	978 min	426 min	460 min	830 min	862 min
Location of activity:						
Own office	64	42,4	30	26	32,3	56,1
Common areas	33	57,6	60	70	41,8	26,3
Other areas or external to unit	3		10	4	25,9	17,7
Share of interaction with other participants						
Subordinates	75	73,4	74	78,2	39,7	42,7
Colleagues	6	0,0	22	14,3	24,2	26,3
Superiors	6	0,0		5,4	12,8	22,9
Patient(s)		8,7		0,5	12,9	1,9
External/other	12	17,8	4	1,5%	10,3	6,2

Harald Askeland: Managerial practice in faith-based welfare organizations

As in a Swedish study (Arman et al. 2009), it appeared that most of the manager's interaction and communication was with their own subordinates. Only on a few occasions, they were observed to interact with superiors or external participants. Earlier studies have pointed at such external contacts as more frequent (Kotter 1982; Mintzberg 1971). Such contacts could be related to necessary coordination with external agencies, with collaborating organizations or negotiations solving problems that had arisen. Common for all the managers, was that many of the spontaneous, unplanned conversations took place in areas such as corridors, reception and the staff room. An overall impression from the observations presented above show that these managers' orientation was mostly internal, regarding both interactions and the location of activities. The directors had several external contacts, but also here the main impression was an internal orientation. The operational work of the day also implied a need to consult or inform others, which was also prevalent among the others.

Looking at the time spent communicating we find that it was consistent with other studies in that managers' communications are mostly oral. They spent from 50 to over 80 percent of their time in verbal interaction with others, consisting of meeting, phone calls and short conversations and greetings during rounds of inspection. It was during these conversations that the managers dispersed information, assisted in explanations and decisions and received information about the operation of their unit.

Both directors spent much time in their own offices and this implied working with a wide variety of issues. Some issues, which naturally involved the directors, were issues involving reporting, inquiries and other messages from the units, in addition to several larger, externally oriented issues requiring more time. In this aspect, the ward leaders and department leader had more similar days and tasks; their office work consisted of updating, administrative tasks, brief writing sessions and answering e-mails. The directors of both institutions had several activities that might be related to what has been labeled institutional leadership (Selznick 1957), a finding that also has been reported from a study of general managers in Sweden (Tengblad 2006). Such activities consist of representing and greeting at anniversaries or planning a values-seminar (Diakonhjemmet) and leading a weekly devotion and chairing meetings with external partners on behalf of different units of the organization (Røysumtunet).

Thus, the research design sheds light on short term and day-to-day activities, while the long-term features of the managers' jobs were less obvious. Such an analysis documents the question of what managers do, but do not really grasp the questions of why and how managers do as they do. Those questions need data about the framework forming and guiding managerial work and on the intentions of managers obtained through interviews.

Why do they do as they do? Functions and roles of managers

The second purpose of this article, to address how well general theories fit when applied to the role and practice of managers in faith-based welfare organizations, should stem from a careful in-depth analysis of the observed daily lives of managers.

Three dimensions are important, underlying the typologies reviewed: Internal versus external orientation, orientation towards stability or change and orientation towards task or relations.

The analysis of the observed activities of the six managers shows that they were mainly oriented towards internal matters and relating to internal actors such as their own subordinates. At this point, it seems that Mintzberg (2009) is right in claiming that maintaining the organization seems to be the focus of everyday managerial work. Time spent with co-leaders and own leader mostly appeared in scheduled and unscheduled meetings. Two out of three ward managers also spent some time with patients, approximately 10 percent, both in clinical and general communicative activity. For the directors, about the same amount of time was spent in relation to external actors. Besides meetings and different forms of communication, deskwork in their own offices consumed much time. This point at administrative work, monitoring and coordination of work, which has been reported to be a critical task in managerial work (Arman et al. 2009; Engvik 2013; Hales 2002; Vie 2010). Mintzberg's discard of this as a separate category is thus challenged by empirical observation, even though he indicates that such activities could be integrated in his model through the controlling dimension (Mintzberg 2009: 57). Trying to operationalize and categorize the deskwork, one runs into considerable difficulties using his sub-roles (Mintzberg 2009: 90). It seems therefore preferable to reintroduce a function (or role) of integrating the different activities of an organization in a coherent and consistent way. Such a function has been labelled Administrator by several researchers (Angell forthcoming; Strand 2007), others divide it into the roles of Coordinator and Monitor (Quinn 1984) or the function is just labeled Task oriented-Internal (Schmid 2010).

On the other hand, the lack of an external orientation in the observational material should not necessarily lead to discarding it based on empirical evidence. First, this concerns the short time of observation and uncertainty about the representativeness of those days observation took place. Secondly, time allocation is not necessarily indicative of the importance of activities or functions. It seemed necessary also to take into consideration both a judgmental assessment of those external contacts, and the analysis of the interviews highlighted this issue.

Asked how they understood the main responsibility of the managerial job, there is a noticeable distinction between the views held by the two top-level managers on the one hand, and the middle and first line managers on the other. The directors both clearly mentioned two important common dimensions: An overarching responsibility to hold different units and activities together and to perform according to expectations. This conception was also held by the department manager (mid-level) at Diakonhjemmet, who pointed to his responsibility for the overall results of the department. More importantly, both directors articulated a responsibility to put the faith-based mission on the agenda. One of them, the CEO of Røysumtunet, expressed this concern in a rather distinct way:

Harald Askeland: Managerial practice in faith-based welfare organizations

For me to enter this position one requirement was that I should be a consecrated deacon – which has given me professional depth and personal motivation. This is in line with an understanding that this foundation is an integrated part of the work of The Church of Norway.

Also the director at Diakonhjemmet quite explicitly tied his personal understanding of being a top executive to such a personal commitment, even relating this to the term of «ministry» (Askeland 2011: 165). These considerations are quite in line with what has been labelled institutional leadership by Philip Selznick, in which the manager (or rather leader) is concerned with institutional embodiment of purpose through «the promotion of values» (Selznick 1957: 27–28) or as the «management of meaning» (Smircich and Morgan 1982). Besides these concerns of wholeness and values, which were related to the faith-base of the organization, they also mentioned responsibilities that are more functional. The other managers mentioned these functions, to some degree, also.

During the interviews, both the middle manager and the three first line managers gave their account of how they conceived their main responsibilities as managers. While these managers also underlined a general managerial role, they indicated more specified areas of responsibility. By comparing data across the two organizations and managerial level, it seems that the managers of this study point to a general and formal position as manager of the unit. Such a role could be further differentiated into sub-categories such as coordination of operations and economy, personnel, developing and securing professional (clinical) services, and representing own unit (Jørstad 2013). In many ways, the answers indicate a different orientation among top- and mid-level managers compared to first-line managers. This reflects the level of operating and breadth of responsibility of their different positions. Adjusted for level, many of the same functional areas were mentioned (see Table 3). While all managers were concerned with external partners and general developments in the sector, this was a special concern for the directors. First-line managers seemed more focused on external relations in which they had direct contact affecting the functioning of the unit. These findings indicate that the managers had a perception of their management jobs, which resembles the requirements of managerial reforms of the health sector in Norway, emphasizing a unitary management approach (Askeland 2011; Olofsson 2006). Thus, the understanding of management responsibility can relate to contextual framing, since it sets the interpretation frame for the managerial job. None of the managers explicitly mentioned administration, but it seemed implicit in their underlining of monitoring and coordinating operations and also in their economic and fiscal responsibility, which implies monitoring, and reporting. Both the stress that was laid on clinical or professional responsibility along with the economic responsibility, were connected to the organizations being involved in publicly funded welfare services.

Table 3: Conceptualizing the role as manager and sub-categories emerging from statements in interviews, distributed by level of management

Director (executive manager) of the organization		Manager of organizational units	
Overall responsibility for performance of the organization Addressing purpose and values of the organization in relation to faith-base Monitoring and being information broker Representing organization at inter- and intra-organizational arenas and meetings Profiling, representing and networking externally		Being in charge of operations and performance Addressing purpose of and values in work and professional practice Representing unit at intra-organizational arenas and meetings Profiling, marketing and networking externally	
Functional areas of directors			
Developing services	Personnel policy	Coordinating	Representing externally
Proper services with quality Adjusting to changing conditions Developing strategy and services Clinical supervision and coaching	Securing competence Recruitment and personnel policy Training others as leaders	Planning and participating in development of strategy Directing Information to action Allocating tasks and resources, budgetary control and reporting	Figurehead Representing with stakeholder groups Networking and giving information Securing contracts and funding Negotiating contracts
Functional areas of first-line managers			
Clinical/professional quality and development	Personnel (HR)	Coordinating operations	Representing
Proper services Relations to patients Quality Developing services Clinical supervision and coaching	Managing conflict Follow-up sick leave Working environment Modelling action Recruitment	Planning and participating in development of strategy Directing Work scheduling Staffing and allocating work Hiring when understaffed Budget Fiscal control and reporting Purchase Billing	Contact with relatives Contact with contracting parties Stakeholder groups Collaborating professionals and agencies

Harald Askeland: Managerial practice in faith-based welfare organizations

At the same time, this creates a natural frame for further analysis of the correlation between work awareness, experience of the manager's daily life and practical management. Even though these days might be more or less typical, several managers mentioned additional and important issues: Adapting and developing had a longer time horizon and would require processes of their own, case work had to be prepared for executive and board meetings and then implemented, and there would often be some work with linear projects. In addition to these recurring issues, there would always be unpredictable incidents, which require time and attention.

Most of the models reviewed earlier, as most management theories; seem based on research that is especially relevant for market based business organizations. Even if they seem to be of relevance for public (and probably voluntary) organizations experiencing market exposure, Angell argues that an alternative would be to substitute the stability/change dimension with the task/relations dimension (Angell forthcoming: 18). The main argument is connected to the institutional environment experienced by general and faith based welfare organizations. In such environments, legitimacy should be emphasized as much as efficiency (Angell and Wyller 2006). Achieving legitimacy requires the organization to appear and to be recognized as relevant and aligned with societal values and standards. Such a position necessitates a broader understanding of the external orientation of organizational leadership. While Mintzberg explicitly has been criticized for omitting an understanding of the institutional aspects of environments (Willmott 1987), Quinn might be criticized for a too narrow and strategic-instrumental understanding and coining of the external roles of leaders. I suggest that this line of arguing is relevant for understanding the kind of organizations studied here. One argument is their role as suppliers of services on behalf of public agencies, relating to and negotiating for contracts. Many researchers in the field of science of diaconia are also presenting arguments for the mediating role of such organizations (Eurich 2012). This is because of their dual role as mediators of public services towards patients and as mediators on behalf of groups in need toward public policy-makers and agencies. Also Schmid (2010), reporting from community service organizations, underlines the critical relation of interacting with and mediating between the organization and the community. Such an orientation was also clearly articulated in the interview data of this study.

Whereas Quinn and Mintzberg argues for understanding management as a complex set of roles, often intertwined in practical life, Schmid has been more interested in understanding the patterns of management that were most suitable in different organizations. A central finding of this study, the perception of a core overarching responsibility of managers, has been fitted into the model developed (see Figure 1). Indications of such a dimension, as it might be manifested in concrete activities of the daily lives of managers, has been dispersed into the other roles (indicated by the broken line of the circle). Different aspects and functions of managing might as well be seen as blended together rather than distinctly separable (Mintzberg 2009: 44).

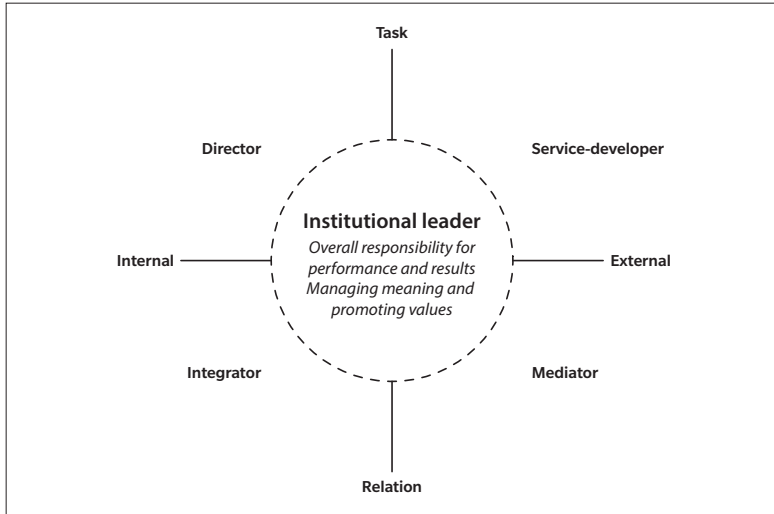


Figure 1: Alternative typology of organizational functions and managerial roles

- *The Institutional leader* represents the overarching responsibility for the performance and results of an organization or organizational unit. At the same time, this also represents the notion of «institutional leadership» in which the management of purpose and meaning and the promotion of values (or faith-base) are central.
- *The Director* combines both functions of initiating structure, developing procedures and monitoring compliance, and also coordinating and planning work processes in order to achieve goals in an efficient manner. Thus, the role has a broader definition than the Administrator-role as used by Angell (forthcoming).
- *The Service-developer* combines the traditional functions of the producer and the innovator. The role is external in its orientation, focusing on how tasks are accomplished by developing strategic services and goals based on monitoring and adjusting to the external environment.
- *The Integrator* is internally and relationally oriented, focusing on functions necessary to bind the system together as a functioning whole. Such functions are related to motivating employees, developing and empowering them as competent actors, consulting with them and guiding them into an integrated team.
- *The Mediator* is externally oriented and has an orientation towards building, maintaining and developing external relations. The more instrumental, and efficiency oriented, aspect of the leader's responsibility is downplayed while provision of legitimacy is given priority. Mediator functions include forming of alliances and also balancing and buffering of external pressure.

Harald Askeland: Managerial practice in faith-based welfare organizations

Analyzing the data, guided by these dimensions, indicates that the main role profiles are related to the internal roles of the Director and the Integrator. This is consistent with findings from several of the studies undertaken in the LIP-project, that show a main orientation towards internal issues such as taking care of and organizing the operations of the institution as well as functioning as leader of the working team. Only to a minor degree are they oriented toward the environments, and these functions are primarily performed by the directors of the institutions. This supports the argument of Mintzberg (2009) that managerial work behavior is mainly oriented towards maintenance of the organization or unit. On the other hand, the amount of time spent on external relations does not necessarily express the relative importance of such tasks and functions. Two additional factors may explain why these functions are given less attention. First, the managers were observed for only a day or two. External orientation, especially a more strategic innovative or adaptive development of services, is probably linked to the process of developing strategic plans. Such processes are mostly performed on an annual basis based on monitoring of long-term developments, or in connection with more abrupt changes in policies or incidents. As the data indicates, one of the ward managers spent 6,2 percent of his time on the Service-developer role. The activities in this category were coded for the preparation of an external meeting to present and represent Røysumtunet as a strategic alliance partner and service provider. Emphasis was put on institutional leadership, especially by the directors, underlining both a holistic responsibility but also on articulating the faith-base and diaconal identity of the institution.

Conclusions

On the surface, management in practice at Diakonhjemmet Hospital and Røysumtunet indicates that managing diaconal, vocational based organizations on a daily basis, is largely quite similar to management in other organizations. Much time is spent on the operation of the enterprise, both at meetings and not the least in extensive interaction and conversation with the employees. At the same time, issues with a longer perspective are discussed, especially in meetings.

There were distinct differences among the managers studied, especially the directors of the institutions differed from the others. First, the accounts of their roles incorporated what might be called institutional leadership. As managers of the organization, they pointed clearly at a responsibility for keeping the organization together and making different units work in the same direction. Such an orientation also included representing the organization in relation to external partners and the wider community. These findings are consistent with findings reported for managers in other sectors (Tengblad 2006). To understand the management of faith-based welfare organizations, yet another finding is of importance. The diaconal profile was particularly an important topic in the directors' conception of their role and partly in their practice. At Diakonhjemmet, such orientation was observed in the suggestion of a long-term project about values in practice in the actual planning of a management workshop in the fall. At

Røysumtunet the director led a devotional gathering and also raised the question of values in revising the personnel regulations of the institution (Askeland 2013). The focus on diaconal identity and agenda were even more readily apparent when studying the institutions' plans and through analyzing the interviews.

This indicates that the research method mostly used in the MWB-tradition, namely observation, is faced with challenges. Data from the observational material, especially when limited to one or two days, tends to illuminate the short horizon of the day-to-day manager's life: Operational management and leadership. The manager's long-term agenda, links to ideology and basic values etc., would probably require longer periods of observation to be dealt with satisfactorily. These shortcomings were limited by triangulation of methods, including field notes, interviews and document analysis.

The profile of managers of faith-based welfare organizations can constructively be analyzed by the alternative categorization of managerial roles suggested in this article. The new model combines crucial dimensions of models developed by Quinn and Rohrbaugh (1983) and by Mintzberg (2009). Studying managerial behavior at the micro-level benefits from using a dimension including orientation towards tasks (or structure) and relations (or consideration). Such a model is supported by the analysis of deacons of the Church of Norway (Angell forthcoming) and of human and community service organizations (Schmid 2010). Developing such a model tends to highlight the relational aspects of external orientation, through the building of alliances and cooperation with external stakeholders and collaborates. One further development of the model might be to incorporate the holistic responsibility of the leaders and managers to keep the different parts of organization together, to align resources for unified direction, to maintain the functions of institutional leadership that contribute to «infusing the organization with values» and to represent the «management of meaning».

I further argue that it is reasonable to state that leading at different organizational levels creates several characteristic differences in day-to-day management. This is apparent in the number of activities, where the directors and the department leader had fewer activities, but longer meetings. Because they are closer to «production», the ward leaders have significantly more frequent contact with subordinates and are involved in minor and major decisions, both vocational and administrative. Everyone gets involved in random occurrences whether by brief discussions, decisions, or by an actual attendance.

Observational studies produce a great deal of material, which after coding helps to illuminate the patterns of management in practice. Close-up studies of managers and management in context provide opportunities to see both common patterns and individual variations, due to context and to the individual. For example, one may see common patterns relate to conversations and meetings. The more individual profiles, which is also evident in the material, would probably require an even closer analysis of categories of activities such as for example meetings, relational and communicative style and how decisions are made. Also, the proposed model need to be tested more thoroughly through coding of activities according to the descriptors suggested. This study has aimed at providing a relevant analysis of actual management practice and the opportunity to develop categories that link management to functions in and for the organization.

Notes

- ¹ This article reports from a study, which is part of an ongoing research project: Leadership in practice (LIP) at Diakonhjemmet University College. Several case studies has been undertaken, within the master degree program in value based leadership, resulting in both master theses (Olofsson 2006; Aasen 2006; Gunnarson 2009; Sirris 2013; Aakenes 2013; Tveit 2013; Rajesan 2013; Engvik 2013; Riber 2014), book chapters (Askeland 2012) and articles (Askeland 2011, 2014; Sirris 2014).
- ² I am grateful to the author, O. H. Angell, for the access to this unpublished article, allowing for quoting and discussing central aspects of theory development.

References

- Aasen, Arild 2006. *Mellom myndighet og kyndighet: kan felles verdier bidra til en trygg helhet?* (Between authority and competence: might common values contribute to wholeness?). Unpublished Master's thesis. Oslo: Diakonhjemmet University College.
- Angell, Olav Helge 2007. Church-based welfare and public religion. *Nordic Journal of Religion and Society* 20(2): 179–193.
- Angell, Olav Helge. Forthcoming. Leiarar og leiarroller i Den norske kyrkja på lokalplan: diakonen som leiar i ein norsk, luthersk tradisjon (Leaders and leading roles at local level in The Church of Norway: Deacons as leaders in a Norwegian, Lutheran tradition). *Nordiske Organisasjonsstudier*.
- Angell, Olav Helge and Trygve Wyller 2006. The Church of Norway as an agent of welfare – the case of Drammen. In *Majority Churches in Europe as agents of welfare – eight case studies*, Anne Birgitta Yeung (ed.), 86–141. Uppsala: Diakonivetenskapliga institutet.
- Arman, Rebecka, Lotta Dellve, Ewa Wikström and Linda Törnström 2009. What health care managers do: applying Mintzberg's structured observation method. *Journal of Nursing Management* 17(6): 718–729.
- Askeland, Harald 1998. *Ledere og lederroller: om ledelse og lederroller i den lokale kirke*. (Leaders and leadership roles: On leadership and leadership roles in the local church). Trondheim: Tapir forlag.
- Askeland, Harald 2011. What do Diaconal Hospital Managers really do? Management at Diakonhjemmet Hospital: Context, Intention and Practice. *Diaconia. Journal for the Study of Christian Social Practice* 2(2): 145–169.
- Askeland, Harald 2012. Diakoniledelse i praksis (Diaconal leadership in practice). In *Ledelse i diakonale virksomheter*, Einar Aadland (ed.), s. 167–190. Trondheim: Akademika.
- Askeland, Harald 2013. *Ledelse og verdiarbeid i praksis* (Leadership and value-work in practice). Report 2013/9. Oslo: Diakonhjemmet University College.
- Askeland, Harald 2014. «Leaders should be the carriers of institutional values». An account of how leaders contribute to the value-base of diaconal institutions. *Diaconia. Journal for the Study of Christian Social Practice* 5: 147–175.
- Barnard, Chester 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bäckström, Anders (ed.) 2011. *Welfare and values in Europe: transitions related to religion, minorities and gender: national overviews and case study reports*. Uppsala: Uppsala Religion and Society Centre.

- Brottveit, Ånund 2004. *Et linjeskift i sykehusledelse?* (Changes in hospital management?). Report. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Drucker, Peter F. 1998. Management's new paradigms. *Forbes Magazine* 10: 98.
- Engvik, Linda 2013. *Er ledere aktører eller brikker?* (Leaders: actors or pawns?). Unpublished Master's thesis in value-based leadership. Diakonhjemmet University College.
- Eurich, Johannes 2012. Diaconia under Mission Drift: Problems with its Theological Legitimation and its Welfare State Partnership. *Diaconia. Journal for the Study of Christian Social Practice* 3(1): 58–65.
- Fayol, Henri 1949. *General and industrial administration*. New York: Pitman.
- Fleishman, Edwin A 1953. The description of supervisory behavior. *Journal of applied psychology* 37(1): 1–6.
- Grey, Christopher and Hugh Willmott 2005. *Critical management studies: A reader*. Oxford and New York: Oxford University Press.
- Gunnarson, Kolbjørn Lystad 2009. *Prosten–prestenes leder* (The dean as the leader of pastors). Unpublished Master's thesis in value-based leadership. Diakonhjemmet University College.
- Hales, Colin 1986. What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management studies* 23(1): 88–115.
- Hales, Colin 1999. Why do managers do what they do? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work. *British journal of management* 10(4): 335–350.
- Hales, Colin 2002. 'Bureaucracy lite' and Continuities in Managerial Work. *British journal of management* 13(1): 51–66.
- Jacobsen, Asle P. 2005. *Fra sinnelag til system - Om å benytte verdier i ledelse av diakonal praksis* (From conviction to systems. Utilizing values in leading diaconal practice). Unpublished Master's thesis in diaconia and professional ethics. University of Oslo.
- Jeavons, Thomas M. 1992. When the management is the message: relating values to management practice in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership* 2(4): 403–417.
- Jørstad, Kristin Lahnstein 2013. *Hverdagsledelse - å styre eller bli styrt?* (Everyday leadership - being controlled og being in control). Master's thesis in value-based leadership. Diakonhjemmet University College.
- Kotter, John P. 1982. What effective general managers really do. *Harvard Business Review* 60(6): 156–162.
- Leis-Peters, Annette 2014. Hidden by Civil Society and Religion? Diaconal Institutions as Welfare Providers in the Growing Swedish Welfare State. *Journal of Church and State* 56(1): 105–127.
- Likert, Rensis 1961. *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, Fred, Stuart A. Rosenkrantz and Harry W. Hennessey 1985. What do successful managers really do? An observation study of managerial activities. *The Journal of Applied Behavioral Science* 21(3): 255–270.
- Luthans, Fred, Dianne H.B Welsh and Lewis A. Taylor 1988. A descriptive model of managerial effectiveness. *Group & Organization Management* 13(2): 148–162.
- Martinko, Mark J. and William L. Gardner 1985. Beyond structured observation: Methodological issues and new directions. *Academy of Management Review* 10(4): 676–695.
- McDonald, Seonaidh 2005. Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative research* 5(4): 455–473.

Harald Askeland: Managerial practice in faith-based welfare organizations

- McMurray, Adela, Andrew Pirola-Merlo, James Sarros and Mazharul Islam 2010. Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal* 31(5): 436–457.
- Mintzberg, Henry 1971. Managerial work: analysis from observation. *Management science* 18(2): B-97–B-110.
- Mintzberg, Henry 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, Henry 1994. Rounding out the Manager's Job. *Sloan Management Review* 36(1): 11–26.
- Mintzberg, Henry 2009. *Managing*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- New York: Pergamon Press. Hart, Stuart and Robert E. Quinn 1993. Roles Executives Play: CE-Os, Behavioral Complexity, and Firm Performance. *Human Relations* 46(5): 543–574.
- Noël, Alain 1989. Strategic Cores and Magnificent Obsessions: Discovering Strategy Formation Through Daily Activities of CEO's. *Strategic Management Journal* 10(1): 33–49.
- Noordegraaf, Mirko and Rosemary Stewart 2000. Managerial behaviour research in private and public sectors: distinctiveness, disputes and directions. *Journal of Management studies* 37(3): 427–443.
- Olofsson, Carina 2006. *År ledare marionetter eller dirigenter?* (Leaders: Marionettes or directors?). Master's thesis in value-based leadership. Diakonhjemmet University College
- Parsons, Talcott 1956. Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations. *Administrative Science Quarterly* 1(1): 63–85.
- Quinn, Robert E. 1984. Applying the competing values approach to leadership: Toward an integrative framework. In *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*, James G. Hunt, Dian-Marie Hosking, Chester A. Schriesheim and Rosemary Stewart (eds.), 10–27. New York: Pergamon Press.
- Quinn, Robert E and John Rohrbaugh 1983. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science* 29(3): 363–377.
- Rajesan, Virginia 2013. *Ledelse og kommunikasjon i kontekst* (Leadership and communication in context). Unpublished Master's thesis in value-based leadership. Diakonhjemmet University College.
- Repstad, Pål 2001. Diaconia and the science of diaconia looking at the welfare state. *Tidsskrift for kirke, religion og samfunn* 14(2): 139–148.
- Riber, Helge Bie 2014. *Å være sjef, supersaksbehandler og medarbeider i en kunnskapsbedrift. En studie av ledere av konfliktrådskontorer i Norge* (Being boss, consultant and co-worker in a knowledge based organization). Unpublished Master's thesis in value-based leadership. Diakonhjemmet University College.
- Sanna, Hilde Karlsen and Arild Granerud 2009. Menneskesyn og verdier; utgangspunkt for selvbestemmelse (Humanity and values; a starting point for autonomy). *Vård i Norden* 29(3): 37–41.
- Schmid, Hillel 2010. Organizational change in human service organizations. In *Human services as complex organizations*, Yeheskel Hasenfeld (ed.), 455–479. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Selznick, Philip 1957. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston: Row Peterson.
- Sirris, Stephen 2013. *Pastoral ledelse i praksis* (Pastoral leadership in practice). Unpublished Master's thesis in value-based leadership. Diakonhjemmet University College.

- Sirris, Stephen 2014. Hva særpreger sokneprestens ledelsesforståelse? Sokneprestens lederroller mellom styring og ledelse (What specifically characterizes the understanding of leadership among senior pastors? The pastor's leadership roles between management and leadership). *Tidsskrift for praktisk teologi* (1): 52–66.
- Skjorshammer, Morten, Vera Tangen Wenaas, Anders Frafjord og Andy Hyde 2012. Verdibasert virksomhetsledelse – kan verdier og resultatstyring kombineres på en troverdig måte? (Value-based leadership: combining values and appraisal management in a credible way?). In *Ledelse i diakonale institusjoner*, Einar Aadland (ed.), 109–130. Trondheim: Akademika.
- Smircich, Linda and Gareth Morgan 1982. Leadership: the management of meaning. *Journal of Applied Behavioural Studies* 18: 257–273.
- Strand, Torodd 1993. Bureaucrats and other managers. In *Managing public organizations: lessons from contemporary European experience*, Jan Kooiman and Kjell A. Eliassen (eds.), 157–173. London: Sage.
- Strand, Torodd 2007. *Ledelse, organisasjon og kultur* (Leadership, organization, culture). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tengblad, Stefan 2006. Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management studies* 43(7): 1437–1461.
- Tengblad, Stefan 2012. *The Work of managers: towards a practice theory of management*. Oxford: Oxford University Press.
- Tveit, Wenche 2013. *Ledelse i praksis i en diakonal institusjon* (Leadership in practice in a diaconal institution). Unpublished Master's thesis in value-based leadership. Diakonhjemmet University College.
- Undheim, Liv Torhild 2009. Om opprettelse av stillingen diakonisykepleier ved et diakonalt sykehus (Establishing positions as diaconal nurses at a diaconal hospital). In *Kan institusjoner elske? Samtidsessayer om diakonale virksomheter*, Einar Aadland (ed.), 128–141. Oslo: Akribe.
- Vie, Ola Edvin 2009. *Shadowing managers engaged in care: discovering the emotional nature of managerial work*. Unpublished PhD thesis. Norwegian University of Science and Technology.
- Vie, Ola Edvin 2010. Have post-bureaucratic changes occurred in managerial work? *European Management Journal* 28(3): 182–194.
- Willmott, Hugh 1987. Studying managerial work: A critique and a proposal. *Journal of Management Studies* 24(3): 249–270.
- Yukl, Gary, Angela Gordon and Tom Taber 2002. A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9(1): 15–32.
- Aadland, Einar and Morten Skjorshammer 2011. From God to good? Faith-based institutions in the secular society. *Journal of Management, Spirituality & Religion* 9(1): 83–101.
- Aakenes, Melle 2013. *Verdien av det ubetalte er ubetalelig* (The value of the unpaid is unpayable). Unpublished Master's thesis in value-based leadership. Diakonhjemmet University College.

Vedlegg 2:

Intervjuguide

**Utkast til Intervjuguide:
Ledelse og lederrollen i praksis**

Bakgrunnsinformasjon

Alder

Faglig bakgrunn

Veien inn i lederposisjon...

Hovedtrekk i egen lederrolle

Hvordan vil du beskrive hovedansvarsområdet for din stilling eller posisjon?

Føler du at mandatet er klargjort og akseptert av medarbeidere?

Hvis ikke – hva består uklarhet/manglende aksept i?

Føler du at du er gitt mulighet for å ivareta ditt mandat som leder?

Hvis nei, hva mangler?

Hva vil du si er ditt viktigste verktøy i utøvelsen av ledelse?

Hvor stor frihet opplever du å ha i utforming av lederrollen?

Ledelse og lederrolle:

Hva legger du i det å utøve ledelse?

Hvordan vil du beskrive din egen profilering av lederrollen?

Samsvar mellom ideal og realitet?

Andres forventninger:

Hvilke forventninger opplever du at dine ledere/medarbeidere har til deg som leder?

Hvordan kommuniseres slike forventninger til deg, slik du opplever det?

Hvor viktig er det for deg å forsøke å etterleve disse forventningene?

I hvilken grad og på hvilken måte sorterer og prioriterer du mellom disse forventningene?

Viktige faktorer for medarbeideres trivsel

Hvordan jobbe med motivasjon? Erfaring med hva som ”funker”?

Hva karakteriserer lederhverdagen?

Observasjonsdata - critical incidents – samtale omkring den observerte lederhverdag:

Er det mulig å karakterisere en gjennomsnittlig dag for deg som leder med hensyn til faste og uforutsette aktiviteter?

Samspill og samhandling:

Hvem samhandler du oftest med i løpet av en vanlig arbeidsdag?

-internt og eksternt

Hvem tar oftest initiativ til denne samhandlingen?

Hva handler den om (tema, saksområde osv) og hva er din funksjon eller rolle?

Hvem er de viktigste du samhandler med når det gjelder å gjøre jobben din som leder?

Forhold til medarbeidere

Hva tror du er viktige faktorer for dine medarbeideres trivsel?

Hva motiverer dine medarbeidere?

Hva gjør du for å motivere dine medarbeidere?

Erfaringer – hva fungerer eller fungerer ikke?

Verdiarbeid og ledelse

Hva ønsker du selv å realisere som leder?

Hvordan vil du selv formulere de(n) viktigste verdien(e) for Diakonhjemmet?

Ta utgangspunkt i formulerte verdier – kjenne dem, kjenne seg igjen i dem?

Hvordan vil du beskrive ditt forhold til disse verdiene?

Hvordan kommuniseres disse verdiene – uttalt og uuttalt – ved sykehuset?

I hvilken grad betyr de noe i det daglige arbeidet – styring og mobilisering?

I hvilken grad blir verdiene synliggjort) Eksempel

Hva gjør du selv for å synliggjøre og/eller implementere disse verdiene?

Vedlegg 3:

Samtykke-erklæring fra direktørene ved Diakonhjemmet Sykehus og Røysuntunet

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

"Hverdagsledelse: Diakoniledelse i praksis"

Bakgrunn og formål

Studiens hovedformål er å vinne innsikt i hvordan ledelsespraksis og lederroller forstås, formes og utøves i samspill mellom individuelle og kontekstuelle dimensjoner innenfor religiøst forankrede velferdsorganisasjoner. På basis av denne empiriske analysen vil avhandlingen levere et innspill til en empirisk basert diakonivitenskap om ledelse i skjæringsflaten mellom tjenestetologi, verdier og ledelsespraksis.

Hver enkelt leder som inngår i studien er valgt ut etter anbefaling fra institusjonens direktør, etter forutgående samtaler internt i institusjonen om villighet til å inngå i studien. Ønskede forutsetninger var at det anbefalte utvalget representerte ulike enheter, nivåer og eventuelt kjønn.

Hva innebærer deltakelse i studien?

I hovedsak innebærer deltakelse at forsker kan drive deltakende observasjon, dvs å følge enkeltledere samt å gjennomføre intervjuer med ledere. Det vil være ønskelig å kunne gjøre et utvalg av ledere og medarbeidere med forskjellig fagbakgrunn og på forskjellig nivå. Deltakende observasjon vil innebære muligheten til, etter nærmere avtale, å være tilstede i aktuelle enheter ved institusjonen i avtalt periode.

Observasjon og samtale vil tilpasses enhetens drift og aktiviteter. Opplegget innebærer at det er ønskelig at institusjonsleder og utvalgte leder kan bli "skygget" i 1 til inntil 4 dager. Til denne observasjonen er det utarbeidet et eget observasjonsskjema, som følger som vedlegg.

Det vil videre være ønskelig å kunne gjennomføre oppfølgende intervjuer med utvalgte ledere, jf vedlagt intervjuguide. Omfanget av intervjuene vil være av ca en til halvannen times varighet. Intervjuene vil bli skrevet ut og bli sendt den enkelte leder for gjennomlesning og justering, samt utskrift av observasjonsskjemaet.

Det er ønskelig at det kan gjøres kjent i publisering fra studien hvilke institusjoner (Diakonhjemmet Sykehus og Røysumtunet) som inngår. Dette er tatt opp med institusjonens ledelse som har gitt uttrykk for samtykke, samt vil bli tatt opp med hver enkelt leder.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil bare være forsker, professor Harald Askeland, som har tilgang til data. De data som samles inn gjennom observasjon vil bli kodet i et eget klassifikasjonsopplegg (Excel-ark) på forskers pc for statistisk analyse, og de vil ikke registreres på en slik måte at den enkelte leder vil gjenkjennes. Hver enkelt leder vil bli registrert med en unik kode, som oppbevares i separat liste, kun tilgjengelig for forsker. Tilsvarende kode og tilsvarende beskyttelse mht tilgjengelighet, vil bli angitt for intervjumaterialet.

Ved at institusjonene som inngår i studien er kjent, vil det kunne være mulig å etterspore enkelte deltakere. Dette vil i særlig grad gjelde institusjonenes direktører. Øvrige deltakere vil bli angitt som enten mellomleder eller førstelinjeleder, og det antas at grunnet institusjonens størrelse vil det være lite sannsynlig at lesere uten inngående kjennskap til institusjonen vil kunne gjenkjenne enkeltledere.

Prosjektet skal etter planen avsluttes våren 2015. Etter denne tid, ca 1. juli 2015, vil informasjon registrert i Excel-arket samt intervjumaterialet bli slettet fra forskers pc.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med professor Harald Askeland ved Diakonhjemmet høyskole; telfon arbeid 22 96 37 12 eller mobil 95 75 60 83.

Studien meldes til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Samtykke til deltakelse ble innhentet ved prosjektstart, skriftlig ved institusjonsleder og muntlig ved hver enkelt av de ledere som deltok. Jeg bekrefter at vi ved prosjektstart mottok informasjon om studien, og at institusjonen gjennom samtaler mellom institusjonsleder og enkeltledere har vært villig til å delta

(Signert av institusjonsleder, dato)