

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Gilles Umugabe Gatete

---

Hvordan påvirkes medarbeidere av et  
tjenende lederskap?

---

Dato: 25.05.2022

Totalt antall sider: 46

## **Forord**

Dette er en masteroppgave skrevet som siste del av min studie i MBA ved Nord Universitet avdeling Bodø. Tema som blir tatt opp er tjenende lederskap og hvordan det påvirker medarbeidere.

Det å skrive en masteroppgave alene ved siden av fulltidsjobb og to barn under to år har vært spennende, utfordrende og lærerikt. Denne oppgaven har lært meg mye om tjenende lederskap. Det har vært interessant å lære noe av de viktige kjennetegn ved tjenende ledere og hvordan det ser ut gjennom medarbeideres øyne. Lærdommen jeg har tilegnet meg tar jeg tar med meg i videre yrkespraksis. Samtidig som jeg har lært mye ønsker jeg å fortsette å være nysgjerrig og utforske mer om denne type lederstil.

Først og fremst vil jeg takke min kjære kone som har stått med meg gjennom hele prosjektet. Jeg har satt pris din oppmuntring, tålmodighet, og tilbakemeldinger underveis. Uten deg hadde jeg aldri klart å gjennomføre prosjektet.

Jeg vil også å takke min dyktige veileder Johan Olaisen for hans veiledning gjennom hele prosjektet. Takk for all oppmuntring, tilbakemeldinger, innspill, og tydelighet på hva som forventes i prosjektet. Jeg hadde ikke klart dette uten deg.

Jeg vil også rette min takk til informanter som gav av deres tid i en travel hverdag og stilte opp på intervjuer.

Til slutt vil jeg takke min storfamilie, venner og alle dere som på ulike måter har støttet meg gjennom dette prosjektet og ikke minst gjennom hele studie.

Oslo, 25.05.2022

Gilles Umugabe Gatete

## Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er tjenende lederskap og hvordan det påvirker medarbeidere. Formålet var å finne ut hva som kjennetegner atferden til disse lederne samtidig se på hvilken måte medarbeidere opplever personlig vekst og hvordan de påvirkes til å bidra i samfunnet.

Problemstillingen for denne oppgaven er: *«Hvordan påvirkes medarbeidere av et tjenende lederskap?»*

Med utgangspunktet i problemstillingen er det gjennomført en litteraturgjennomgang knyttet til lederskap og tjenende lederskap. Det har vært lite forsket på tjenende lederskap derfor har det vært interessant for min studie å undersøke mer om denne type lederstilen samt se på om dens påvirkning på medarbeidere kunne være relevant i dagens arbeidsliv.

Oppgaven er utarbeidet ut ifra kvalitativ forskningsmetode, hvor jeg gjennomførte dybdeintervju med medarbeidere i menigheten Kristent Felleskap Oslo. Intervjuguiden består av tre hovedtema: kjennetegn hos ledere, deres påvirkning på medarbeidere og samfunnspåvirkning.

Min studie viser at tjenende ledere kjennetegnes ved å være etiske, tillitsfulle og åpne. De er forbilder og har en fasthet i sine prinsipper og mål. Funnene viser også at lederne kjennetegnes ved å være opptatte av de følelsesmessige behovene hos sine medarbeidere. Blant annet ved å være lyttende og empatiske. I tillegg er de ledere som strekker seg langt for sine medarbeidere. Ved sin væremåte får de medarbeidere som ønsker å bli mer lik dem, og som gir mer enn forventet tilbake til organisasjonen. Min studie viser også at høy ansvarlighet og lav kontroll er en forutsetning for personlig vekst hos medarbeidere. Når ledere gir frihet, ansvar, og tillit gjør det at medarbeiderne utfører oppgavene sine med større selvtillit, og trygghet. Til slutt viser min studie at ledere er opptatte av samfunnspåvirkning og at det gjør at medarbeidere ønsker å gjøre det samme.

Jeg konkluderer min forskning med at medarbeidere påvirkes av tjenende lederskap ved lederens atferd som kjennetegnes av å være tillitsfulle og etiske. Lederskapet tar vare på dem emosjonelt og setter dem først. Dette gjør at medarbeiderne påvirkes til å gjøre ekstra i sine oppgaver og at de ønsker å bli lik dem. Medarbeidere påvirkes også til å bli

samfunnspåvirkere (samfunnsbyggere) gjennom å se sine ledere gjøre det, og bli oppmuntret til det samme. Ved å ha ledere som gir ansvar og tillit utvikles og utrustes medarbeidere til å oppnå personlig vekst.

## **Abstract**

The theme for this master's thesis is servant leadership and how it affects employees. The purpose was to find out what characterizes the behavior of these leaders and in which way employees experience personal growth and their impact to the society.

The question for this thesis is: *"How does servant leadership affect employees?"*

A thorough literature review of research on leadership and servant leadership has been conducted in response to the thesis question. Because there has been little research on servant leadership, it has been interesting for my study to learn more about this type of leadership style and see if its impact on employees, is relevant in today's workplace.

The thesis has been prepared based on a qualitative research method, where I conducted in-depth interviews with employees in the congregation Kristent Felleskap Oslo. The interview guide consists of three main topics: leaders behavior, the impact the leadership style has had on employees/staff and their societal impact.

According to my research, serving leaders are ethical, trusting, and open. They serve as role models and are persistent and intentional in their principles and goals. The findings of my study also show that leaders are distinguished by their concern for their employees' emotional needs, which they demonstrate among other things by listening and being empathetic.

Furthermore, these leaders go above and beyond for their employees and that causes the employees to want to be just like them because of their actions, and they give more than expected back to the organization. According to my research, high responsibility and low control are prerequisite for followers's personal growth. When leaders give their employees freedom, responsibility, and trust, they perform their tasks with more self-expression and security.

My conclusion is that employees subjected under the servant leadership are impacted by it, and inspired by the leader's trusting and ethical behaviors. Leaders care for them emotionally and prioritize them, which motivates employees to go above and beyond in their tasks and aspire to be like their leaders. Employees are also influenced to positively impact society by

watching their leaders do so. Employees grow and are equipped to achieve personal growth as a result of leaders who trust and empowers them.

## **Innholdsfortegnelse**

Forord .....	i
Sammendrag .....	ii
Abstract .....	iv
Innholdsfortegnelse .....	vi
1.0 Introduksjon .....	1
1.1 Aktualisering og begrunnelse for valg av oppgave .....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	2
2.0 Teoretiske momenter .....	2
2.1 Teoretiske perspektiver .....	3
2.2 Modell for tjenende lederskap .....	4
2.3 Medarbeidernes premisser .....	6
2.4 Utruste og utvikle medarbeidere .....	7
3.0 Metodiske momenter .....	8
3.1 Valg av forskningsstrategi- og design .....	8
3.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg .....	10
3.2.1 Utvalg .....	10
3.2.2 Datainnsamling ved kvalitativt intervju .....	11
3.2.3 Intervjuguide .....	13
3.2.4 Dataanalyse .....	13
3.3 Validitet og reliabilitet .....	14
3.3.1 Validitet .....	14
3.3.2 Reliabilitet .....	16
3.4 Ethiske problemstillinger .....	16
3.5 Refleksjon over egen rolle som forsker .....	17
4.0 Empiriske funn .....	17
4.1 Kjennetegn hos lederne .....	17
4.1.1 Tillit, og etikk .....	18
4.1.2 Kjennetegnes av emosjonell ledelse .....	19
4.2 Medarbeidere først. ....	21
4.3 Personlig vekst og utrustning .....	22
4.3 Samfunnspåvirkning .....	23
5.0 Diskusjon .....	24
5.1 Hva kjennetegner et tjenende ledere? .....	24

5.1.1 Etikk og tillit.....	24
5.1.2 Emosjonelt lederskap .....	26
5.2 Å sette medarbeidere først.....	28
5.3 Personlig vekst og utrustning .....	29
5.4 Samfunnspåvirkning.....	31
6.0 Konklusjon og forslag til videre forskning. ....	31
6.1 Konklusjon .....	32
6.2 Videre forskning.....	34
Litteraturliste .....	35
Vedlegg: intervjuguiden:.....	37



## 1.0 Introduksjon

I denne oppgaven vil jeg se nærmere på temaet “tjenende lederskap” i kontekst av en menighet. Jeg vil se hvordan medarbeidere påvirkes av et tjenende lederskap. For å kunne se nærmere på dette tema i lys av min kontekst vil jeg danne et teoretisk grunnlag samt å beskrive valg av metode og design for å undersøke tema videre.

### 1.1 Aktualisering og begrunnelse for valg av oppgave

På studiet har vi vært igjennom mange ulike former for lederskap. Gjennom faget positivt lederskap, kom jeg borti det moderne ledelsesbegrepet tjenende lederskap. Det var spennende for meg som leder å se på hvordan denne ledelsesstilen påvirker medarbeidere i en kirke. Jeg har lenge vært en del av menighet, og religiøse samfunn kjennetegnes gjerne ved denne ledelsesstilen (Kirkehaug, 2019). Likevel har jeg flere ubesvarte spørsmål, som jeg gjerne ville se nærmere på, som blant annet hvordan medarbeidere trives og utrustes av lederne sine under en slik utradisjonell lederstil. Min motivasjon for å skrive oppgaven er altså å kunne utvikle meg selv som leder. Ved å kunne lytte til medarbeiderne og se hva disse lederne gjør riktig vil jeg kunne lære av deres erfaringer og historier.

For å kunne se hvordan tjenende lederskap påvirker medarbeidere, trenger vi en bakgrunnsforståelse av hva tjenende lederskap innebærer. Her vil jeg trekke frem momenter fra Greenleaf som kalles “den tjenende lederskaps far”. Tjenende lederskap handler i all hovedsak for han om at medarbeiderne skal få møte sine behov, få hjelp til å bli utrustet og utvikle seg og sine ressurser (Greenleaf 1970). En annen definisjon finner vi hos professor Kirkehaug som forklarer at tjener funksjonen handler om å dekke behov og at arbeidet formes på medarbeidernes premisser. I korte trekk definerer han tjenende lederskap slik: “*å være til tjeneste for de som søker lederskap*” (Kirkehaug, 2019, s.25)

For å gjøre ledelsesbegrepet mer presist vil jeg bruke en modell for tjenende lederskap av Liden, Wayne, Zhao og Henderson (2008) og Liden, Panaccio, Hu og Meuser (2014) som har tre hovedkomponenter: Betingelser for tjenende lederskap, tjenende lederatferd og utfall/resultater. Ved å bruke denne modellen sammen med teori fra Greenleaf og Kirkehaug vil jeg kunne danne en ramme og et grunnlag for å undersøke problemstillingen: “Hvordan påvirkes medarbeidere av et tjenende lederskap?”

I oppgaven har jeg brukt et deskriptivt design som går ut på å forsøke å beskrive og finne sammenhenger mellom en eller flere variabler. I mitt tilfelle, å finne sammenhengen mellom lederskap og medarbeidere. Her har jeg videre valgt en kvalitativ metode der jeg får komme dypere inn på medarbeiderne som er under påvirkning av lederskapet og som jeg tror vil kunne gi meg mye informasjon om tema.

Denne ledelsesmodellen er aktuell ettersom en ny sintef-undersøkelse av flere titalls av ledere og ansatte utpeker denne lederstilen som viktig for å kunne lykkes som leder i tiden post korona. Forskeren Nils Brede i Sintef konkluderer at ledere kan ikke lenger tviholde på samme grad av kontroll som lederne hadde før (lederne, 2022). Dette gjør at jeg som morgendagens leder trenger å virkelig lære mer og utforske mer om denne lederstilen. Korona har snudd mye av våre hverdag opp ned og vi har måttet gjøre ting vi ikke hadde i utgangspunkt tenkt på men som vi ser nå har hjulpet oss fremover.

### *1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål*

Ettersom jeg ønsket å finne ut av hvordan medarbeidere påvirkes under et slikt lederskap. Har jeg kommet frem til følgende problemstilling: “Hvordan påvirkes medarbeidere av et tjenende lederskap?” Jeg vil avgrense oppgaven til å omhandle en menighet i Oslo og deres medarbeideres erfaringer.

For å utforske denne problemstillingen har vi valgt å etablere følgende forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner atferden til disse lederne?
2. På hvilken måte opplever medarbeidere personlig vekst under et slikt lederskap?
3. Hvordan påvirkes medarbeiderne til å bidra i samfunnet?

### *2.0 Teoretiske momenter*

Dette delkapittelet vil omhandle de teoretiske perspektiver og teoretiske momenter knyttet til min problemstilling. Mine teoretiske momenter kommer i all hovedsak fra den anerkjente teoretikeren Robert K. Greenleaf som introduserte begrepet “tjenende lederskap”. Han mente tjenende lederskap i hovedsak dreide seg om å møte medarbeidernes behov, utruste dem og hjelpe dem til å utvikle sine menneskelige ressurser (Greenleaf 1970). Her har jeg benyttet relevant forskning, artikler og forskningsartikler for å støtte opp under mine momenter og perspektiver.

## *2.1 Teoretiske perspektiver*

Å *tjene* er ofte assosiert med å være underdanig, og adlyde. Begrepet innebærer like fullt det å jobbe for noen, hjelpe å oppnå eller være nyttig for noen. Å sørge for det som trengs for et enkeltindivid eller en gruppe (Naob, 2021; Cambridge Dictionary, 2021). Ettersom ordet “å tjene” ikke er en del av dagligtalen i det norske språk, forbindes det gjerne med eldre bibelske tekster og kan oppleves lite aktuelt for «Ola Nordmann». Vi forbinder gjerne ledere med den mer klassiske lederstilen som ledes toppstyrt, og mange er lite kjent med et tjenende lederskap. Vi tenker typisk ikke at ledere skal avstå fra sine rettigheter og gevinster til det bedre for ansatte. Men heller motsatt er jeg som ansatt/medarbeider skal “tjene” mine ledere. Tjenende lederes likhetstrekk handler om at tjenende ledere er lyttende, empatiske, utholdende, forutseende, overtalende, og at de er gitt til å se å se vekst hos andre mennesker, samt å være samfunnsbyggere (Spears. L.C 2002).

Et slikt lederskap kjennetegnes ved at medarbeiderne yter bedre og får personlig vekst. Dette skjer ved at medarbeiderne opplever selvrealisering når lederne hjelper dem med sine personlige mål og gir dem ansvar. Et annet kjennetegn hos medarbeiderne er at resultatene blir bedre når medarbeiderne er åpne for et slikt type lederskap. De blir mer effektiv i sine jobber og gjør det de skal gjøre. En annen erfaring medarbeidere har er at de gjerne ender opp med å bli tjenende ledere selv. Greenleaf mente at når tilhengere mottar omsorg fra etiske ledere, vil de i sin natur gjengjelde ved å behandle andre på lik måte (Meusser.J. D, 2011)

## 2.2 Modell for tjenende lederskap

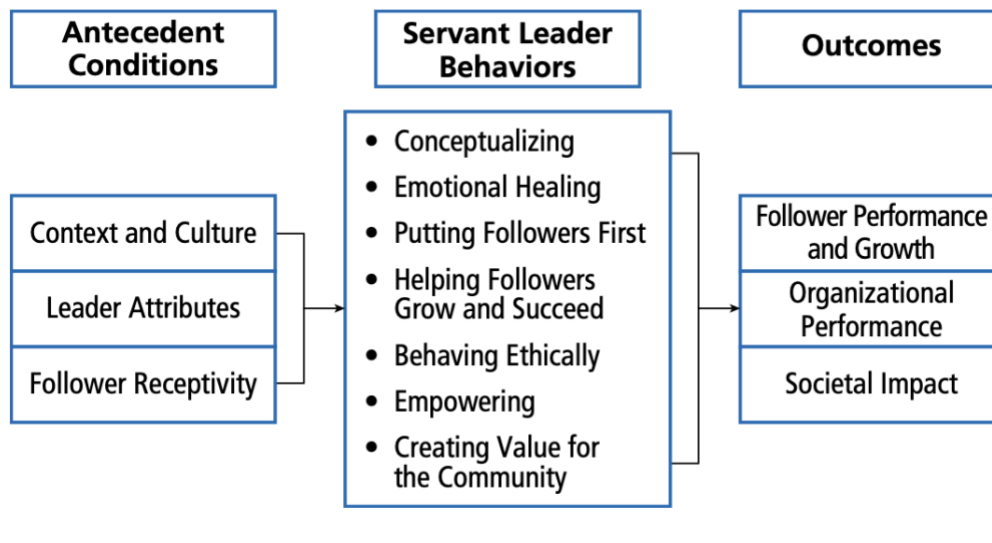


Figure 1 Adapted from Liden, R.C., Panaccio, A., Hu, J., & Meuser, J:D.(2014). Servant leadership: antecedents, consequences, and contextual moderators. In D.V.(Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford, England: Oxford university press; and van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: a review and syntheses. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261

Figur 1 ovenfor presenterer en tjenende lederskap modell som har tre hovedkomponenter: Betingelser for tjenende lederskap, tjenende lederatferd og utfall/ resultater (Northouse, 2016). Modellen er ment til å avklare fenomenet tjenende lederskap og gi et rammeverk for å forstå dets kompleksitet.

*Kontekst og kultur* innebærer at tjenende lederskap må skje en gitt kontekst og en gitt kultur. For eksempel å lede i frivillige organisasjoner er annerledes enn å lede i en bedrift der folk er lønnet og konkurrerer for å nå resultater. Når det gjelder kultur er det annerledes å lede i en organisasjon der avstand mellom lederen og medarbeidere er kort såkalt flat struktur vs å lede i en organisasjon der det er hierarkisk struktur.

*Lederegenskaper* innebærer det faktum at når man skal lede i en gitt kontekst egenskapene til lederen påvirker han/hennes måte å lede på. Han/Hun kommer med tanker og ideer som vil påvirke tjenende lederskap. Noen kan føle et dypt ønske om å tjene eller er sterkt motivert til å lede. Andre kan være drevet av en følelse av høyere kall (Sendjaya, Sarros og Santora, 2008). Alt dette påvirker hvordan de engasjerer seg i tjenende lederskap.

*Medarbeiderens mottakelse* vil påvirke resultatet på tjenende lederskap. Her blir hovedspørsmålet om alle medarbeidere har et ønske om tjenende lederskap?'' Forskning antyder at svaret kan være nei. Noen tilhengere vil ikke samarbeide med tjenende lederne. De

likestiller tjenende lederskap med mikrostyring, og rapporterer at de ikke vil at lederen skal bli kjent med dem eller prøve å hjelpe, utvikle eller veilede dem (Liden, Wayne, et al., 2008).

Tjenende lederatferd deles inn i underpunkter:

1. *Konseptualisering*: refererer til tjenende lederens grundige forståelse av organisasjonens formål, kompleksitet og oppdrag. Det gjør det mulig for lederen å tenke gjennom utfordringer som bedriften står overfor og vite om noe går galt, og å løse problemer på en kreativ måte i samsvar med organisasjonens overordnede mål.
2. *Emosjonell ledelse*: innebærer å være følsom overfor andres personlige bekymringer og velvære. Det inkluderer å gjenkjenne andres problemer og være villig til å ta seg tid til å løse dem. Tjenende ledere som viser emosjonell ledelse, stiller seg tilgjengelige for andre, står ved dem og gir dem støtte.
3. *Sette medarbeidere først*: Å sette andre først er kjernen for tjenende lederskap - det er avgjørende kjennetegn. Det betyr å bruke handlinger og ord som tydelig viser til de man leder at deres bekymringer er en prioritet, inkludert å plassere medarbeidernes interesser og suksess foran lederens. Det kan bety at en leder bryter fra sine egne oppgaver for å hjelpe folket med deres.
4. *Hjelp medarbeiderne til å vokse og lykkes*. Denne oppførselen refererer til å kjenne tilhengernes profesjonelle eller personlige mål og hjelpe dem til å oppnå disse ambisjonene. Tjeneste ledere prioriterer følgere 'kariereutvikling, inkludert veiledning av følgere og støtte. Hjelp tilhengere med å vokse og lykkes i sin kjerne handler om å hjelpe disse individene til å bli selvrealiserte og nå sitt fulle menneskelige potensiale.
5. *Oppfører seg etisk*. Handler om ledere holder sterke etiske standarder. Tjenende ledere går ikke i kompromiss med sine etiske prinsipper for å oppnå suksess.
6. *Empowering (utruste)* handler om at tjenende ledere gir medarbeiderne frihet til å handle, tenke selv og ta gode beslutninger. Det gjør at de blir uavhengige og selvforsynte. Det er en måte ledere deler makten med sine medarbeidere.
7. *Skape verdi for samfunnet* : Tjenende leder er samfunnsbyggere og de er bevisste og intentionelle ved å gi tilbake til samfunnet de lever i. De er oppfordrer også sine medarbeidere til å gjøre det samme.

Selv om tjenende lederskap fokuserer på lederens atferd, er det også interessant å se hvilke resultater/ utfallet det gir. Greenleaf fokuserte på tjenende lederskap styrker organisasjoner

ved å fokusere på medarbeidere. Ved å styrke organisasjoner på den måten vil det på sikt også styrke samfunnet.

*Medarbeiderens ytelse og vekst* handler om tjenende hjelper medarbeidere til selvrealisering. Med andre ord de hjelper dem med sine personlige mål og gir dem kontroll. Eventuelt blir medarbeidere også selv tjenende ledere.

*Organisatorisk ytelse* innebærer at tjenende lederskap har en positiv innflytelse / påvirkning på organisasjoner. Det viser seg at medarbeidere går utover sine vanlige arbeidsoppgaver og hjelper organisasjonens generelle funksjon (Northouse, 2016)

I tillegg til det tjenende lederskap har en god innvirkning for team arbeid i organisasjoner. Teamene prestere bedre og oppnår gode resultater ettersom de får hjelpe og support underveis. *Samfunnspåvirkning* er også et vanlig resultat av tjenende lederskap. Et kjent eksempel er Mor Teresa sin tjenende lederskap gjennom mange år skapt organisasjon som påvirker samfunn og flere land i verden.

### *2.3 Medarbeidernes premisser*

Lederskap som tjenerfunksjon handler om at lederskapet dekker medarbeiderens behov og at det formes på medarbeidernes premisser. Det handler om at ledere legger til rette for at medarbeidere skal utføre arbeidet som de er satt til å gjøre. I korte trekk kan man definere det som at det er *“å være til tjeneste for de som søker lederskap”* (Kirkhaug, 2019, s.25). Det handler om å snu pyramiden opp ned, der den øverste lederen er i bunn og løfter frem medarbeidere. *“Lederen avstår fra privilegier og belønninger til seg selv og fremstår som selvoppofrende”* (Kirkhaug, 2019, s.24).

Eksempler på tjenende ledere gjennom historien er Martin Luther King jr, Hans Nielsen Hauge, og Jesus. Jesus definerte ledelse slik: *«Men Jesus kalte dem til seg og sa: «Dere vet at folkenes fyrster undertrykker dem, og stormennene deres styrer med hard hånd. Men slik skal det ikke være blant dere. Den som vil bli stor blant dere, skal være tjeneren deres, og den som vil være først blant dere, skal være slaven deres. Slik er heller ikke Menneskesønnen kommet for å la seg tjene, men for selv å tjene og gi sitt liv som løsepenge for mange.»* (Matt 20:24-28, Bibel 2011). Jesus demonstrerte dette ved at han som leder vasket føttene til disiplene sine. I den tiden var det sett på som en oppgave til en tjener og ikke til en leder. Derfor nektet en av disiplene først å la Jesus gjøre dette. Han måtte overbevises av Jesus. Jesus forklarte sin handling slik: *“Dere kaller Meg Mester og Herre,*

*og det med rette, for det er Jeg. Når Jeg som er deres Herre og Mester, har vasket føttene deres, skylder også dere å vaske føttene til hverandre. Nå har Jeg gitt dere et eksempel, for at dere skal gjøre som Jeg har gjort mot dere. Sannelig, sannelig sier Jeg dere: En tjener er ikke større enn sin herre. Heller ikke er den som er utsendt, større enn han som har sendt ham. Hvis dere skjønner dette, er dere salige, så sant dere gjør det.” (Joh 13:13-17, Bibel 2011).*

#### *2.4 Utruste og utvikle medarbeidere*

Kirkehaug skriver om at tjenende leder ikke motiveres av posisjon og status men heller av å løfte frem sine medarbeidere og at de nekter seg belønninger og privilegier som gagnar dem men heller fremstår som selvoppgivende. (Kirkehaug, 2019, 24). Mintzberg skriver *“lederen må hjelpe til med å få frem det beste hos andre mennesker, slik at de kan vite bedre, bestemme bedre og handle bedre.”*(Mintzberg 2009, s.12).Mintzberg tar videre opp Peter Drucker påstand, nemlig at : *“lederens oppgave er å skape en justering av styrkene slik at folks svakheter ikke blir av betydning”*( Mintzberg 2013, s.142). Ledelse betyr å hjelpe til med å utvikle individer, hjelpe å bygge mennesker, og bidra til å bygge og vedlikeholde team. Ledere jobber for å engasjere medarbeidere gjennom å overtale, støtte og jobbe med mennesker kollegialt eller gjennom teamarbeid. Mintzberg forklarer at dette viser lederens evne til å lede mennesker gjennom å bli oppfattet som å hjelpe de ansatte til å utvikle seg selv som enkeltpersoner (Mintzberg 2013, s.40, s.43). En studie forsøkte å undersøke hvordan tjenesteledelse påvirket ansatte. Det ble gjort et utvalg av 154 team som var under lederskap av tjenende ledere. Studie viste påvirkning på ansattes kreativitet og innovasjon (Yoshida D.T, 2014)

Den tjenende lederskap modellen fokuserer på å identifisere og adressere krav til følgere foran individuelle hensyn. Dette fører til utvikling og vekst av tilhengeren i motsetning til lederens eller organisasjonens behov (Jones, 2012). Det er videre preget av nøkkelegenskapene for å være en god lytter, selvbevissthet, empatisk og har gode evner til å forvalte. Dette gjør det mulig for lederen å bedre forstå deres velgeres behov og maksimere potensialet, samtidig som de skreddersyr deres ambisjoner om organisatoriske behov og mål. Et studie gjort i USA av ulike mindre sykehus viste en klar sammenheng mellom trivsel og tjenende lederskap. Samt pasientens fornøydhet ble påvirket. (McCann, 2014)

### 3.0 Metodiske momenter

Dette kapitlet redegjør for oppgavens forskningsmetoder. Det starter med valg av overordnet design, valgt metode, utvalg, datainnsamling, gjennomføring av dataanalyse. Metoden vurderes ut fra validitet og reliabilitet, egen rolle som forsker, samt etiske problemstillinger herunder NSD krav. Målet med dette kapitlet er å vurdere oppgavens pålitelighet ift problemstillingen som er valgt.

#### 3.1 Valg av forskningsstrategi- og design

I forskningsprosessen tok jeg utgangspunkt i min problemstilling:

*“Hvordan påvirkes medarbeidere av et tjenende lederskap?”*

Som tema for forskningen ønsker jeg å ta utgangspunkt i medarbeiderne i kirken og hvordan deres opplevelser, meninger, og erfaringer under et tjenende lederskap er. For å undersøke dette nærmere trengte jeg å velge et forskningsdesign for å ha en veloverveid plan for hvordan å undersøke dette. Forskningsdesign handler om “alt” som er knyttet til det som skal undersøkes (Johannessen, Christoffersen, Tuft, 2011). Forskningsdesign kan forstås billedlig som en konstruksjon bak en bygning. I dette tilfelle som en overordnet plan som forteller hvordan problemstillingen skal belyses og besvares (Yin, 2018)

Forskningsdesign kan forstås som planleggingen bak, og prosessene knyttet til en undersøkelse. Man skiller gjerne mellom et deskriptivt, kausalt og eksplorerende design. I min forskning har jeg valgt å bruke deskriptivt design. Deskriptivt design går ut på å beskrive og finne sammenhenger mellom en eller flere variabler. En forutsetning for å anvende dette designet er en definert problemstilling, en god formening og en relativt klar hypotese om hvordan ulike variabler påvirker hverandre. Et deskriptiv design beskrives i teorien som et design som har som oppgave å gi nøyaktig beskrivelse av en situasjon eller hendelse. Dette designet er ofte brukt når man ønsker å beskrive et fenomen for å kunne få bedre forståelse (eStudie, 2019).

Min problemstilling vil best kunne belyses og besvares ved å bruke dette forskningsdesignet. Ettersom deskriptivt design lar meg få økt innsikt i medarbeidernes opplevelser, og ettersom jeg ønsker å beskrive sammenhengen mellom den tjenende lederskapsmodellen og medarbeideres påvirkning. Jeg har allerede noen hypoteser og bakgrunnsinformasjon, noe



som er krevd av en deskriptiv metode. Dette fordi jeg selv er en del av kirken, jeg kunne derfor ikke benyttet meg av et eksplorativt design der man går inn med manglende eller ingen kunnskap om det som utforskes.

Deskriptiv design lar meg benytte både kvalitativ og kvantitativ metode. Innenfor forskning bruker man i hovedsak to metoder for å undersøke; kvalitativ metode og kvantitativ metode. Den kvalitative metoden fokuserer gjerne på en mindre gruppe mennesker og på hvordan vi oppfatter verden og hvilke relasjoner som betyr noe for oss. Metoden fokuserer gjerne på mindre årsakssammenhenger.

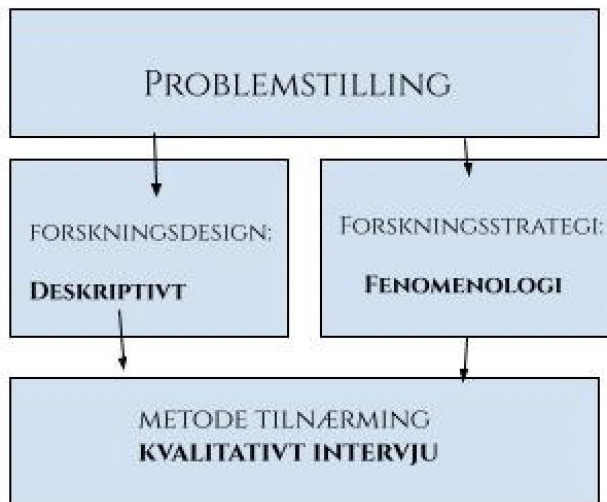
En kvantitativ studie samler inn et større materiale slik at man kan lese sammenhenger, og man får et innblikk i hvor bredt eksempelvis en mening er, eller antall som utfører en viss aktivitet. Metoden brukes gjerne i form av meningsmålinger, eller spørreskjemaundersøkelser. Ettersom jeg vil undersøke hvordan medarbeidere påvirkes av et tjenende lederskap ønsker jeg å bruke kvalitativ metode. På den måten kan jeg gå i dybden hos noen av medarbeiderne for å utforske deres opplevelse av å være under et tjenende lederskap (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011)

Ettersom den kvalitative metoden tar utgangspunkt i mindre årsakssammenhenger er det de som blir intervjuet, ikke bare tall som er det viktige. Det er hva som blir sagt som blir analysert ikke nødvendigvis hvor mange som sier det. En slik metode vil kunne gi en annen innsikt ettersom det kan få frem historier, meninger og erfaringer knyttet til et tema som ikke ville kommet frem i en mer generell/overordnet studie. I den kvalitative metoden vil jeg benytte individuelle intervjuer. Målet er å få en dypere innsikt i medarbeidernes opplevelser rundt tjenende lederskap. Hadde vi valgt en kvantitativ metode derimot ville vi fått mindre nyansert og tallfestet informasjon som er lite relevant ift min problemstilling. Det finnes ulike kvalitative design blant annet fenomenologi, etnografi, grounded theory og casedesign.

*Fenomenologisk design* i et kvalitativt design består gjerne i andre menneskers erfaringer og beskrivelser av et fenomen. For å få bedre forståelse av fenomenet må vi "grave" inn i andre menneskers verden (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Mitt valg av strategi for undersøkelsen ble valgt på grunnlag av tiden jeg hadde å gjennomføre, hvordan informasjonen jeg ønsker skal samles og behandles. Valg av strategi ble også gjort på grunnlag av at jeg allerede hadde valgt et kvalitativt design. Jeg valgte da å jobbe videre ut i fra en fenomenologisk strategi. En fenomenologisk strategi gir meg nemlig mulighet for "å forstå meningen med et fenomen sett gjennom en gruppe menneskers øyne". Det finnes noen ulike fremgangsmåter, men jeg har valgt å gå frem ved å bruke John

W.Creswell(1998) sine trinn 1) forberedelse, 2) datainnsamling 3) analyse og rapportering (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Videre begrunnelse for datainnsamling og analyse vil være knyttet til denne tilnærmingen. For en billedlig fremvisning av designet jeg har valgt, se figur:



Figur 2 Forskningsdesign

### 3.2 Datainnsamlingsteknikk og utvalg

Et fenomenologisk tilnærming samler inn data fra mennesker med erfaringer rundt det jeg ønsker å studere(Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Jeg ønsker å samle inn mest mulig empiri som kan beskrive vårt fenomen som er påvirkning av tjenende lederskap. Her trengs å gjøres et utvalg av hvilke mennesker som skal intervjues. Samt hvilke datainnsamlingsteknikk jeg ønsker å benytte for å hente ut rettst mulig data omkring mitt fenomen.

#### 3.2.1 Utvalg

I en kvalitativ undersøkelse som den jeg har valgt må jeg lage en plan for utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering. Der målet mitt er å komme nært innpå medarbeiderne i kirken(Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

I forberedelse av å velge ut informanter, gjøre en datasamling og analysere den har jeg som mål å forsøke å forstå medarbeiderne. Jeg vil se på hvordan de tolker fenomenet jeg skal forske på -altså hvordan de påvirkes av lederskapet. Jeg trenger å be informantene om å beskrive sine erfaringer slik at jeg bedre kan forstå meningene som ligger bak erfaringene de

har. Jeg vil derfor ikke velge ut tilfeldige informanter, men strategisk velge ut informanter jeg tror vil kunne gi meg en mer utfyllende informasjon om hvordan de påvirkes av lederskapet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

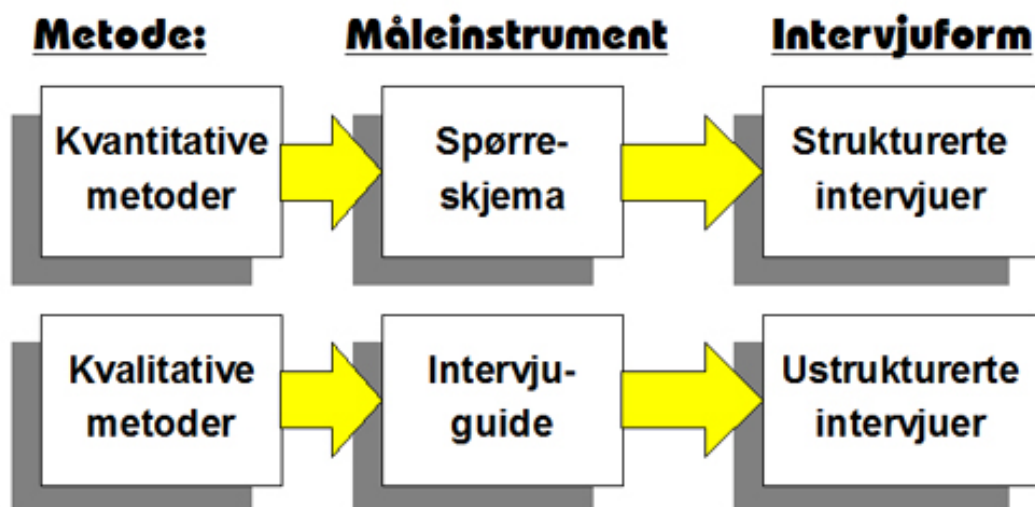
Jeg tenker igjennom hvem som er målgruppen for utvelgelsen ved å se på kirkens struktur. Kirken som undersøkelsen skal gjøres av består av ca 150 medlemmer og sju huskirker, to diakoner med administrative oppgaver, og tre ledere som har et mer overordnet ansvar i kirken. Det er en gruppe på fire personer som har ansvar for barna, og syv stykker som har musikalsk ansvar, samt to stykker som styrer lys og lyd på gudstjeneste. Jeg gjør så et utvalg ved å bruke det vi kaller “intensive utvalg” som lar meg hente mye informasjon fra noen personer som er sterkt kjennetegnet av fenomenet. Jeg velger altså noen som jeg vet har tett kontakt med lederskapet slik at jeg i intervjuene kan få fylldig informasjon (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011)

Det finnes ingen øvre eller nedre grenser for hvor mange som kan intervjues i en kvalitativ undersøkelse. Jeg har likevel valgt ut de jeg tenker er nødvendig for å få den informasjonen jeg ønsker, samtidig som jeg tok hensyn til hvor mye tid jeg kan bruke på prosjektet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Det neste steget var å finne ut hvordan jeg ville rekruttere informantene. Jeg valgte ut fire medarbeidere som har stått tett med lederteamet og som har jobbet med dem over lengre tid. Jeg hadde i utgangspunktet tenkt å bruke seks medarbeidere, men ettersom de fire jeg intervjuet gav meg fylldig og nødvendig informasjon så begrenset jeg meg til fire. Jeg rekrutterte dem via telefon ettersom det var mindre tidkrevende (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

### *3.2.2 Datainnsamling ved kvalitativt intervju*

Et kvalitativt intervju brukes når man skal forsøke å forstå et fenomen, og man bruker gjerne en intervjuguide i et kvalitativt intervju for å strukturere intervjuet som vist i figuren under. (estudie, 2020).



Figur 3 , fra studie 2020

Intervjuene er ofte mer en dialog enn kun spørsmål og svaralternativer. Svarene som blir gitt er dataen som brukes videre for analyse. Intervjuet skal tas opp på lydbånd og jeg vil gjøre notater underveis slik at ikke noe informasjon skal gå tapt. Friheten med en slik form for innsamling av data er at den som intervjues gis mulighet til å fortelle historier, erfaringer, og den som intervjues kan selv være med å forme intervjuet og vektlegge hva hun/han ønsker å få frem. Her kan de som intervjues få frem nyanser, noe som ville vært vanskelig ved f.eks et spørreskjema.

### Gjennomføring av intervjuer

I gjennomføringen av intervjuet finnes det ulike måter å gå frem på, men hovedsaklig er det inndelt i tre fremgangsmåter: Ustrukturert intervju, delvis strukturert intervju og det strukturerte intervjuet. For min forskning benyttet jeg meg av delvis strukturert intervju ettersom det gav meg mulighet for å stille åpne spørsmål, og som nevnt over at de som intervjues får sette mer farge på selve intervjuet. Problemstillingen er utforskende i forhold til folks opplevelser og erfaringer og det er derfor nødvendig å gi de som intervjues mulighet til å fortelle egen opplevde situasjoner og hendelser med egne ord. Samtidig som det å ha en viss

struktur på intervjuet gjør at jeg kan stille noen av de samme spørsmålene og svarene blir lettere å sammenligne i etterkant.

Delvis strukturert intervju benytter gjerne en intervjuguide som jeg lagde i forkant av intervjuene. Denne guiden besto av noen tema og veiledende spørsmål.

### 3.2.3 Intervjuguide

En intervjuguide er altså ikke et spørreskjema, men gjerne en tabell der man lister opp ulike temaer som er knyttet til problemstillingen. Før jeg intervjuet satt jeg opp en slik tabell med hovedpunkter og underpunkter slik at jeg både kunne være fleksibel samtidig holde en viss struktur i intervjuene. Jeg starter med introduksjon om hva denne oppgaven skulle handle om. Jeg sendte ut spørsmålene i forkant for å gi informantene tid og mulighet til å tenke nøye igjennom sine svar. Når jeg fikk frem informantens sine generelle betraktninger rundt tema ønsket jeg å stille noen *nøkkelspørsmål* som gjorde at jeg fikk svar på det jeg ønsket å undersøke i min problemstilling. Her skrev spørsmål ut fra “forskningsspørsmålene “ som jeg har nevnt tidligere i oppgaven.

### 3.2.4 Dataanalyse

*“Data som er samlet inn, må analyseres og tolkes. Analyse av kvalitative data består i å bearbeide tekst”* (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). I intervjuene bestemte i forkant hva som skulle regnes som data. Her tenker jeg både mine skriftlige notater og lydopptakene regnes som data. Den ikke-verbale kommunikasjonen vil ikke regne som data dersom jeg ser det som relevant etter at intervjuene er gjennomført. I den fenomenologisk analysen ville jeg forsøke å forstå “den dypere meningen med folks tanker”. Hele veien i analysen av dataene måtte jeg huske å igjen og igjen gå tilbake til råkildene av lydopptak og notater for å sørge for at ikke noe relevant informasjon går tapt.

I følge Kirsti Malterud (2003) består en slik analyse i fire steg:

1. Helhetsinntrykk
2. Koder, kategorier og begreper
3. Kondensering

#### 4. Sammenfatning

##### Helhetsinntrykk

Her måtte jeg lete etter erfaringer, og opplevelser som gikk igjen hos de jeg intervjuet. Både av det jeg observerte, men også av temaer som gikk igjen. Jeg forsøkte å fjerne det som ikke var relevant slik at jeg satt igjen med det som var sentralt for videre analyse.

##### Koder, kategorier og begreper

Dette punktet handlet om å finne det som var mest relevant/meningsbærende for å besvare og belyse min problemstilling. Jeg fant også såkalte koder i tekstmateriale. Altså ord, eller avsnitt som gikk igjen. På denne måten kunne jeg slå sammen ulike tekstutsnitt. Deretter kunne jeg plassere utsnittene i kategorier som er relevant for min problemstilling. På denne måten blir teksten lettere å analysere.

##### Kondensering

Dette punktet handlet om å ta ut de delene av teksten som var kodet. Jeg ville bruke tabeller med kodeord og materiale jeg satt igjen med inn i denne tabellen. Slik fikk jeg en mer fortettet tekst som mulig lar meg se mønstre og sammenhenger på et mer abstrakt nivå.

##### Sammenfatning

Avslutningsvis i analysen av datamateriale måtte jeg identifisere mønstre opp mot eksisterende forskning og teori.

### *3.3 Validitet og reliabilitet*

Validitet og reliabilitet sier noe om hvor pålitelig og troverdig forskning er (Johannessen et al., 2011).

#### *3.3.1 Validitet*

Med begrepet validitet menes relasjon mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og de konkrete dataene (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Hvor godt representerer dataene det jeg forsøkte å komme frem til ved min problemstilling? Hvor gyldig kan jeg si at dataene er? Og hvordan har jeg samlet inn dataene på en pålitelig måte (estudie,2019). Vi skiller gjerne mellom begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet. Intern validitet dreier seg om hvorfor en antatt årsak har en sammenheng med et resultat. Dette brukes mest i kvantitative studier, som ved pilotundersøkelser. I kvalitative studier dreier det seg om å bruke observasjoner over tid. Jeg har gjort meg godt kjent med det jeg skal forske på, slik at det ble lettere for meg å sile ut og skape tillit rundt hva som er relevant informasjon og ikke.

Ettersom undersøkelsen ble gjort ved dybdeintervjuer vil dette stå på troverdigheten til de som intervjues og til meg som intervjuer, ettersom jeg gjør gjorde fortolkningen i etterkant av selve intervjuet. Ettersom jeg antagelig har forutinntatte holdninger som en del av menigheten måtte jeg være oppmerksom på å komme med en åpen holdning inn i intervjuene. I forkant leste jeg meg grundig opp på begrepet “tjenende lederskap” ,og sørget for at informantene hadde forkunnskaper om temaet. Jeg ville etterstrebe en objektiv, og lyttende holdning. På denne måten ville jeg forsøke å sikre begrepsvaliditet, altså at det er samsvar mellom det som jeg undersøker og svarene jeg får fra informantene (estudie,2019, Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Ytre validitet handler om i hvilken grad vi kan generalisere resultatene til andre kontekster enn de som undersøkelsen gjelder. Hadde undersøkelsen vært like gjeldende på et annet tidspunkt? For å få svar på dette måtte jeg sammenligne resultater av ulike undersøkelser med lik problemstilling. Jeg fant flere like sammenhenger med min forskning og andres forskning noe som gir validitet i min forskning.

Både ytre og indre validitet er mindre relevant for oppgaven ettersom det oftest er knyttet opp mot kvantitativ forskning, Da årsakssammenheng som i indre validitet ofte dreier seg om statistikk, og ytre validitet gjerne ikke brukes før man har sjekket om undersøkelsen er statistisk valid. Jeg kunne likevel gjøre noen vurderinger som beskrevet over for å vurdere oppgavens validitet, samt å forklare hvilke vurderinger som lå til grunn for innhenting,

samling og analysen av mine data og være åpen om mulige feil undersøkelsen ville kunne inneholde.

### *3.3.2 Reliabilitet*

Handler om pålitelighet, altså hvor korrekt undersøkelsens data er, hvordan de samles inn og hvordan de så blir bearbeidet. Mine data er ikke selve virkeligheten, kun en representasjon av den. En vil da kunne stille spørsmål rundt hvor godt dataene representerer det jeg skal undersøke. Man skiller gjerne mellom harde og myke data. Harde data er gjerne i form av tall som i statistikk, mens myke data kommer i form av tekst som i intervjuer. Virkeligheten er gjerne noe mer abstrakt og ikke direkte registrerbar ved myke data. Når jeg skulle innhente data måtte jeg gjøre en tolkning av hva som skulle være mer i fokus, og hva som skulle settes til side av data. Det var derfor vanskelig å få et helt realistiske bilde av virkeligheten ettersom jeg ville ha en annen forståelse som forsker enn hva en annen ville hatt.

Det finnes likevel måter å teste hvor pålitelig en undersøkelse er. F.eks ved å gjennomføre undersøkelsen i ulike tidsperioder, eller med enda flere intervjuobjekter. Dersom samme resultat hadde vist seg, ville undersøkelsen vist høyere pålitelighet. I undersøkelsen så jeg det ikke som hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene flere ganger, men heller etterstrebe en mest mulig objektiv holdning for å innhente og bearbeide mine data. (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

### *3.4 Etiske problemstillinger*

I forskningen måtte jeg vurdere å bruke meldeskjema fra NSD (Norsk senter for forskningsdata) for behandling av personopplysninger. Men jeg fant ut at dette ikke var nødvendig ettersom jeg ikke hentet inn sensitive data eller spesifikke personopplysninger som gjør at personene kan identifiseres i etterkant (ref. intervjuguide). Jeg måtte heller fokusere på å minimere antall opplysninger som ble gitt. Underveis opplevdes det etisk utfordrende ettersom jeg også etterstrebet en åpenhet og fleksibilitet i intervjuene der jeg ønsket at den som ble intervjuet skulle være med å forme retningen i intervjuet. Samtidig som opplysningene ikke skulle avsløre personopplysninger. Her var det viktig å hente hjelp fra intervjuguiden og være forberedt i forkant.



### *3.5 Refleksjon over egen rolle som forsker*

Når jeg skulle formulere spørsmål og hente inn data trengte jeg i forkant å forsøke å forstå mitt eget og de jeg skulle intervju sitt fortolkningsmønster- altså hvordan vi overfører vår forståelse til fenomenet. Når jeg skulle gjøre intervjuene trenger jeg å tenke igjennom “hva er det som gjør at jeg ser fenomenet på en spesiell måte?”. Spesielt med tanke på at jeg selv er en del av menigheten og sikkert har forutinntatte holdninger og meninger (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011)

Forskningen tok utgangspunkt i deres synspunkter og synsvinkler. Jeg som forsker forsøkte å ikke påvirke svarene og måtte derfor planlegge godt i forveien for å ikke komme med forutinntatte holdninger ettersom jeg selv er en del av kirken. Det var utfordrende å ikke ta med seg antagelser inn i samtalen, men heller etterstrebe åpne spørsmål og en åpen holdning overfor de jeg intervjuet. Jeg måtte forsøke å ha en induktiv tilnærming, noe som innebærer å ta utgangspunkt i de situasjonene som oppstår, der man samler inn kunnskap med et åpent sinn og deretter forsøker å gå fra empiri til teori (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011; Jacobsen, 2015). Utenom dette måtte jeg reflektere over min rolle som forsker ift analysering og fortolkning av datamateriell, hvor jeg blant annet reflekterte rundt åpenhet om mulige feil i undersøkelsen, reliabilitet og validitet i analyse og innhenting av data.

## *4.0 Empiriske funn*

I dette kapittelet presenterer vi funnene fra intervjuene, som bidrar til å finne svar på problemstilling. Medarbeidere som jeg har intervjuet, betegnes her som informanter. For å finne svar på problemstillingen og forskningsspørsmål, har jeg først valgt å belyse konkret hva som kjennetegner disse lederne. Dernest har jeg satt på hvordan medarbeidere påvirkes til personlig vekst og samfunnspåvirkning. Disse momentene er plukket ut ifra sentrale momenter i mine funn. Til slutt har vi sett på hvordan datamaterialet henger sammen med påvirkning av medarbeidere.

### *4.1 Kjennetegn hos lederne*

I forsøket for å finne ut hvordan medarbeidere påvirkes er det nødvendig å se på ledernes atferd og hva medarbeiderne sier om dem.

#### 4.1.1 Tillit, og etikk

Informantene forteller at deres ledere kjennetegnes av at de oppriktig bryr seg om og tar seg tid til sine medarbeidere. De er ikke på avstand, men man får en følelse av at man kjenner de. De beskrives av informantene som lyttende, tydelige, tilgjengelige, ydmyk, åpne, vennlige og utfordrer på en trygg måte. De er ikke redde for å ta vanskelige samtaler eller stå i vanskelige situasjoner. Lederne oppleves som tjenende ved at de gjerne kommer først og drar sist når de hjelper med praktiske oppgaver. De får med seg medarbeidere til felles vision. Lederne gir medarbeidere innpass i sitt privat liv, og lever forbilledlige liv ift sine relasjoner og familie. Dette skaper troverdighet og nærhet.

Informantene beskriver deres etterfølgelse handler om de har tillit og respekt for ledere. Ledere har visst med deres liv at de har karakter og integritet. Det er ledere som stiller opp og de er ikke redde for å skitne til deres hender. Det kommer også frem at deres tro er en viktig bærebjelke i ledernes liv. Lederne går veien sammen med medarbeiderne, istedenfor å stå ovenfra-og-ned å kommandere dem. En av informantene beskriver det på denne måten:

*Fordi de er ledere og ikke sjefer. Jeg skiller mellom sjef og leder, sjefen står på vognen og pisker folk på hvor de skal mens leder er med folkene nede og drar vognen sammen med de. Vi drar i samme retning. Man kan være seg selv og det er lov å være underveis.*

Informantene understreker viktigheten av å leve transparente liv og være forbilde. Det er vanskelig å følge etter noen som lever dobbeltliv. Ordene de sier blir støttende med deres handling. Lederne er ærlige om sine svakheter og utfordringer. Det skaper troverdighet og nærhet fordi medarbeiderne kjenner ofte igjen det i sine egne liv.

Informantene sier det slik:

*Våre ledere de går foran som gode eksempler. Jeg har fulgt over tid og ser at de har karakter. På arrangementer er de igjen og står på kjøkkenet og rydder og hjelper til. De er autentisk. De lever det de preker.x*

#### *4.1.2 Kjennetegnes av emosjonell ledelse*

Informantene beskriver en god relasjon til sine ledere, der det er rom som ulike følelser og at man går igjennom ulike faser i livet som påvirker humør og pågangsmot. Flere har opplevelser av at lederne har sett hva de har gått igjennom og vært tilstede. Både med et lyttende øre og med empati. At ledere har investert tid i samtaler og vært opptatt av det som foregår i medarbeidernes liv.

En av informantene sier følgende:

*“Jeg opplever at lederne mine er empatiske. Jeg føler at jeg har de i ryggen fordi de har vist gang på gang at de kan stille opp”*

Informantene beskriver videre at det å føle seg forstått og sett av sine ledere er en forutsetning for tillit til deres lederskap. Det gjør at medarbeiderne ikke føler at de kun er et verktøy for at lederne skal nå sine mål. Men at de er viktige bare ved å være den de er. Det kan være ved å få forståelse for at man i en periode ikke har like mye å bidra med som i andre perioder. Eller det kan være at lederne ser at du er sliten og at de delegere noen til å være med å hjelpe deg, eller at de selv kommer inn å hjelper til. For eksempel beskriver noen av informantene at de har blitt møtt med raushet når de ikke har følt at de har strukket til. Et eksempel som beskrives av en av informantene var at når hun følte hun var i en utfordrende situasjon var lederne raske med å tilby samtaler og kom med innspill til ulike løsninger som gjorde at informantene følte seg sett. Informanten sier:

*“Lederne våre forteller oss ikke bare hva vi skal gjøre, som når en rytter sitter på en hest med en pisk. Men lederne våre bærer lasset sammen med oss. Vi jobber sammen om det samme målet. Vi står ikke alene. ”*

Spesielt en av informantene beskriver hvordan lederne er opptatt av at oppgaver ikke skal gå ut over helsen til medarbeidere, fordi man ønsker å ta vare på medarbeidere i lang tid. Videre beskriver informantene hvordan ledere er åpne om egne liv og utfordringer de står i, noe som

gjør at det er lettere for medarbeidere å stille spørsmål og senke skuldrene. Det beskrives av informantene slik:

*“Jeg føler det er enkelt å gå til min leder med utfordrende situasjoner ettersom jeg har erfart å bli hørt flere ganger. Jeg vet også at lederne mine er åpne om sine feil, og det gjør det lettere for meg å fortelle om mine feiltrinn”*

Flere av informantene påpeker at det at lederne kjenner dem godt gjør at korrigeringer eller tilbakemeldinger ikke føles støtende, men heller som en hjelp. Det at medarbeiderne har et forum der de kan diskutere ulike caser gjør at det føles trygt å dele suksess historier og mer utfordrende situasjoner. En av informantene påpeker særlig ledernes evne til å skape dialog, der det også er rom for humor og feile svar. En av informantene sier:

*“ Da jeg var med i ledergruppen i starten følte jeg meg dum som ikke hadde de riktige svarene, men jeg skjønnte etterhvert at lederne mine ikke var så opptatt av det riktige svaret hele tiden. Men de brukte mine innspill som rom for diskusjon, slik at vi sammen kunne lære av hverandre. Det var en positiv opplevelse. Nå er jeg ikke lengre redd for å dele mine tanker”*

Informantene peker også på at det kan være noen utfordringer knyttet til det å tette relasjon til sine ledere. Det at man kjenner hverandre godt gjør at man også kan såre hverandre fordi man kanskje forventer mer av noen man har tillit til. En informant uttrykker følgende:

*“En av lederne mine spurte hvordan det gikk med meg på sms. Jeg svarte ærlig om utfordringene jeg sto i, selv om det kostet meg noe å dele såpass ærlig. Lederen min svarte ikke på meldingen, og sa heller ingenting da vi møttes”.*

Noen av informantene fortalte at lederne opplevdes travle til tider som gjør at man har vegret seg for å ta kontakt ettersom man vet om deler av privatlivet til lederne og ikke ønsker å bry dem for mye ettersom man vil opprettholde en vennskapelig og god relasjon. Dette kan falle negativt ut når man er i behov av praktisk hjelp f.eks.

Informantene var enige om at lederne i det større bilde likevel kjennetegnes ved å være empatiske, tilgjengelige og støttende overfor sine medarbeidere. En av informant sier:

*“De har vært lyttende og tålmodige gjennom alle mine frustrasjoner. De har vært stabile, og vist at de er til å regne med. Det gjør at de oppleves som trygge ledere å gå til” Fordi de er ledere som tjener og stiller opp(de backer oss og kommer med innspill,vi har dem i ryggen og er støttende). Fordi de ser medarbeidere for det der er og ikke første og fremst hva de kan gjøre. Oppgavene skal ikke gå utover min velvære.Det som skaper tillit er at de er tilgjengelige og setter av tid til sine medarbeidere.*

#### *4.2 Medarbeidere først.*

Informantene beskriver at lederne setter dem høyt og stiller opp. De opplever at blir heiet på og får innspill fra lederne. Lederne kan strekke seg langt for sine medarbeidere. Det gir dem mye trygghet når de opplever at de er tilgjengelige for dem,har dem i ryggen og er støttende. Videre opplever at de er opptatt av å hjelpe sine medarbeidere så godt de kan når det oppstår utfordringer.

En av informantene beskriver det slik:

*De er opptatt av folk rundt seg og de ønsker det beste for medarbeidere. Lederne strekker seg langt for å hjelpe. De er lyttende og tar seg tid til folk.*

Informantene beskriver videre at det som gjør at de presterer bedre og kan utføre jobben sin på en god måte er deres opplevelse av å bli sett og bli satt pris på av lederne. Evne ledere har for å få medarbeiderne til føle at de er viktige og at de bryr seg om det som skjer i dems liv både på jobb og på privaten.

Informantene sier det slik:

*De bryr seg om meg som person. Jeg kommer først fremfor oppgave jeg utfører. De setter medarbeidere før oppgaven. Oppgavene skal ikke gå utover min velvære.*

Informantene beskriver også hvordan ledere oppmuntrer og utfordrer dem selv når de har gjort en feil. De er opptatt av å lære av feilen og fokusere fremover. De beskriver videre at ofte kan ledere sette sine oppgaver på vent for å hjelpe medarbeiderne står fast i vanskelig situasjoner. Lederne er opptatte av medarbeiderenes velvære. De ønsker ikke utslitte medarbeidere, men heller motiverte medarbeidere som føler seg ivaretatt. F.eks har flere medarbeidere kunnet få fri eller har fått delegere vekk oppgaver i perioder der de ikke har kunnet/ ikke hatt krefter til å utføre oppgaver . Dette gjør at medarbeiderne blir motiverte til å gjengjelde. Noen av medarbeiderne sier at de har vært villige til å gjøre ekstra for lederne sine i takknemlighet til dem.

En av de beskriver det slik:

*De stiller opp i vanskelige situasjoner. Når jeg ikke får ting til, løfter de meg opp. De er ikke opptatt av feilen og hvem som gjorde det, men hvordan vi retter opp feilen. Vi feiler sammen og vinner sammen.*

Informantene beskriver til slutt at de er villig til å jobbe utover det som forventes av dem og bære tunge byrder for lederne for de vet at ledere hadde gjort det samme for dem.

*Når livssituasjon vårt endret seg, stoppet de oss opp og spurte oss vi fortsatt ville fortsette selv når vi visste at de trengte oss. De var villige til å lide og ta på seg våre oppgaver for at vi skal ha det bra.*

#### *4.3 Personlig vekst og utrustning*

Informantene beskriver at høy ansvarlighet og lav kontroll en forutsetning for personlig vekst. Det gir dem mulighet å prøve og feile samtidig som de er trygge på at de får hjelp fra ledere hvis det skulle gå galt. De beskriver videre at lederne har uttrykt et ønske at

medarbeiderne skal ha autonomi i sine oppgaver der de har forventning på at de leverer samtidig ikke detaljstyrt.

Et par av informantene sier det slik :

*De gir oss tillit og frihet under ansvar. Vi er ikke detaljstyrt.*

Informantene forteller videre at å bli vist tillit av lederne, bli holdt ansvarlig og ha selvstendighet i sine oppgaver hjelper dem å tenke selv og tenke kritisk. I tillegg de blir tryggere og tryggere på ta gode beslutninger. De forteller stolt om det enorme forskjell de har sett i sitt eget liv ved at lederskap har investert i de gjennom blant annet kursing, coaching, personlig oppfølging og gjennom konferanser.

En av de sier dette:

*Jeg har utviklet meg som mellomleder og det har styrket min selvtillit til å lede andre. Har tro på meg selv. Jeg tør å ta nye steg. Tar på nye utfordringer. Jeg kjenner på mestringsfølelse.*

#### *4.3 Samfunnspåvirkning*

Informantene forteller at ledere er opptatt av samfunnet og å være med å forandre samfunnet på best mulig måte. De engasjerer seg i forskjellige deler av samfunnet for å finne ut hvordan de kan bidra. For eks. har menigheten gitt penger til organisasjon som hjelper “drop out” elever fra videregående til å få hjelp å gjenoppta studiene sine og fullfør skole. Menigheten har også støttet en organisasjon som hjelper ungdommer med minoritetsbakgrunn til å skaffe seg jobb. Lederne utfordrer medarbeidere til å tenke på seg selv som ressurs og bidra positivt til å bygge samfunnet.

En av informantene sier dette:

*Mine ledere er opptatt av å gjøre forskjell i samfunnet og det gjør selv at jeg vil også leve på den måten. Gjør en forskjell for de rundt meg.*

Informantene forteller videre at det er viktig for dem å huske at de er en del av noe som er større og at de har forvalteransvar. Fokuset er ikke å samle mest mulig materielle verdier men heller leve i takknemlighet og bruke den man har for å hjelpe andre. Lederne utfordrer medarbeiderne om å være givere og generøse med det de har enn å være forbrukere. Begrepet “what's in it for me” blir er ikke et begrepet som brukes hos lederne. En av informantene forteller for eks at de har et åpent hjem og har hatt folk boende hos dem over lang når de trengte et sted å bo av ulike årsaker.

Informantene sier det slik:

*Man bruker intensjonelt det man har for å tjene folk rundt seg. Ikke bare penger og tid, men det man har. Vi er satt til å møte behov i samfunnet og utgjøre en forskjell. Når vi møter forskjellige behov i vår hverdag diskuterer vi hvordan vi kan løse de på best mulig måte.*

## 5.0 Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg diskutere de empiriske funnene og relevant teori opp mot forskningsspørsmålene. Hvordan medarbeidere påvirkes under et tjenende lederskap og kjennetegn ved disse lederne vil være et gjennomgående tema. Til slutt vil jeg oppsummere diskusjonen og besvare problemstillingen i sin helhet.

### 5.1 Hva kjennetegner et tjenende ledere?

Jeg har fått utfyllende og beskrivende svar fra informantene om hva de ser i sine ledere som gjør at de blir påvirket til personlig vekst og samfunnspåvirkning.

#### 5.1.1 Etikk og tillit

Informantene beskriver at de kan ha tillit til sine ledere og at det står i sammenheng med at lederne har vist at de har stilt opp i ulike sammenhenger. Lederne og medarbeiderne har en god relasjon, flere av informantene beskriver at de har kjent sine ledere over flere år. De har fått se at lederne ikke lever «dobbel liv», men at de er lever transparente liv. Lederne inviterer



medarbeiderne hjem til husene sine, og lar de bli kjent med familien. Det at lederne gir medarbeiderne innpass i sitt privatliv, gjør at det er enkelt å stole på lederne sine. En av informantene uttrykker det slik: *Våre ledere går foran som gode eksempler. Jeg har fulgt dem over tid og ser at de har karakter. På arrangementer er de igjen på kjøkkenet og rydder sammen med sine medarbeidere.* En annen informant sier det slik: *De er autentiske i måten de leder. Jeg opplever at de lever det de preker.* Dette bekrefter Liden, Panaccio, Hu og Meuser (2014) som mener at tjenende ledere kjennetegnes ved å at de har en sterk karakter. Etske ledere søker etter å gjøre det som er rett og det som er godt. De ønsker å oppnå suksè, men ikke på bekostning av sine medarbeidere. De står på prinsippene sine, og ønsker å leve rett. Dette kan se ut som å ikke leve uærlig selv når den enkleste veien ut hadde vært å lyge. Det kan også se ut som å være ydmyk ift. egne svakheter som leder. Våre funn viser at det å ha gode etiske prinsipper skaper medarbeidere som ønsker å etterleve ledernes eksempel. Funnene viser videre at ærlighet om sine svakheter og utfordringer skaper troverdighet og nærhet til egne ledere.

Funnene viser videre at ledere er drevet av noe større en seg selv, og at det er en bidragsyter til hvordan de klarer å opprettholde en høy moralsk standard. Informantene kan fortelle at lederne kjenner Jesus og setter Gud først. De er tydelige på Guds ord som er bibelen. De har full overbevisning om at Gud leder lederne til å ta gode beslutninger og hjelper dem til å lede sine medarbeidere. Noen av informantene nevner at deres omsorg, ydmykhet og jordnærhet sin har sitt holdepunkt i deres tro. Sendjaya, Sarros og Santora, 2008 bekrefter dette og sier at et annet kjennetegn ved tjenende ledere er at de opplever seg drevet av en følelse av høyere kall.

Funnene viser at lederene har en fasthet i sine prinsipper og mål. Informantene beskriver lederne som tydelige og at de ikke går på kompromiss i en del av de sentrale sakene eller målene som er satt. Medarbeiderne opplever at tydelighet, og grundighet rundt hva som er visjonen gjør at det er enklere å gi det videre til andre de leder. Dette bekreftes av Liden, Panaccio, Hu og Meuser (2014) som refererer til tjenende lederens grundige forståelse av organisasjonens formål, kompleksitet og oppdrag. Disse egenskapene gjør det mulig for lederen å tenke gjennom utfordringer de står overfor og vite om noe går galt, og å løse problemer på en kreativ måte i samsvar med organisasjonens overordnede mål.

### 5.1.2 Emosjonelt lederskap

«Emosjonell ledelse innebærer å være følsom overfor andres personlige bekymringer og velvære. Det inkluderer å gjenkjenne andres problemer og være villig til å ta seg tid til å løse dem. Tjenende ledere som viser emosjonell ledelse, stiller seg tilgjengelige for andre, står ved dem og gir dem støtte.» (Liden, Panaccio, Hu og Meuser 2014)

Funnene viser at medarbeidere har en nær relasjon til ledere. Det gis rom som ulike følelser og at man går igjennom ulike faser i livet som påvirker humør og pågangsmot. Flere har opplevelser av at lederne har sett hva de har gått igjennom og vært tilstede. Både med et lyttende øre og med empati. At ledere har investert tid i samtaler og vært opptatt av det som foregår i medarbeidernes liv. Spears bekrefter at tjenende lederes likhetstrekk handler om at tjenende ledere er lyttende, empatiske, utholdende, forutsende, overtalende, og at de er gitt til å se vekst hos andre mennesker, samt å være samfunnsbyggere Spears. L.C (2002). En av informantene sier følgende: *“Jeg opplever at lederne mine er empatiske. Jeg føler at jeg har de i ryggen fordi de har vist gang på gang at de kan stille opp”*

Mine funn forteller videre at det å føle seg forstått og sett av sine ledere er en forutsetning for tillit til deres lederskap. Det gjør at medarbeiderne ikke føler at de kun er et verktøy for at lederne skal nå sine mål, men at de er viktige bare ved å være den de er. Det kan være ved å få forståelse for at man i en periode ikke har like mye å bidra med som i andre perioder. Det kan være at lederne ser at du er sliten og at de delegerer noen til å være med å hjelpe deg, eller at de selv kommer inn å hjelper til. For eksempel beskriver noen av informantene at de har blitt møtt med raushet når de ikke har følt at de har strukket til. Et eksempel som beskrives av en av informantene var at når hun følte hun var i en utfordrende situasjon var lederne raske med å tilby samtaler og kom med innspill til ulike løsninger som gjorde at informantene følte seg sett. Liden, Panaccio, HU og Meuser (2014) bekrefter dette når de beskriver tjenende ledere som sensitive ovenfor sine medarbeideres personlige utfordringer.

En tjenende leder skal være opptatt av sine medarbeiders velvære, på en slik måte at medarbeiderne føler seg tatt hånd om. En av informantene sier: *“Lederne våre forteller oss ikke bare hva vi skal gjøre, som når en rytter sitter på en hest med en pisk. Men lederne våre bærer lasset sammen med oss. Vi jobber sammen om det samme målet. Vi står ikke alene.”* Spesielt en av informantene beskriver hvordan lederne er opptatt av at oppgaver ikke skal gå ut over helsen til medarbeidere, fordi man ønsker å ta vare på medarbeidere i lang tid. Videre

beskriver informanten hvordan ledere er åpne om egne liv og utfordringer de står i, noe som gjør at det er lettere medarbeidere å stille spørsmål og senke skuldrene.

Funnene peker også på at det kan være noen utfordringer knyttet til det å tett relasjon til sine ledere. Det at man kjenner hverandre godt gjør at man også kan såre hverandre fordi man kanskje forventer mer av noen man har tillit til. Noen av informantene fortalte at lederne opplevdes travle til tider som gjør at man har vegret seg for å ta kontakt ettersom man vet om deler av privatlivet til lederne og ikke ønsker å bry dem for mye ettersom man vil opprettholde en vennskapelig og god relasjon. Dette kan falle negativt ut når man er i behov av praktisk hjelp f.eks. En informant uttrykker følgende: *“En av lederne mine spurte hvordan det gikk med meg på sms. Jeg svarte ærlig om utfordringene jeg sto i, selv om det kostet meg noe å dele såpass ærlig. Lederen min svarte ikke på meldingen, og sa heller ingenting da vi møttes”*. Kirkhaug, Rudi; (2019) bekrefter disse utfordringene trolig grunnet organisatoriske betingelser knyttet til størrelse på organisasjonen. Når organisasjonen vokser påvirker det hvor tett ledere kommer inn på medarbeidere. Når organisasjonen er under vekst kan det skape avstand mellom ledere og medarbeidere som kan gjøre at kjennskap til ansatte og kommunikasjon blir svekket.

Funnene viser at lederne likevel kjennetegnes ved å være empatiske, tilgjengelige og støttende overfor sine medarbeidere. Medarbeiderne påpeker at de ønsker å møte sine kollegaer på samme måte. De ønsker å bli lik sine ledere. En informant beskriver det slik: *“De har vært lyttende og tålmodige gjennom alle mine frustrasjoner. De har vært stabile, og vist at de er til å regne med. Det gjør at de oppleves som trygge ledere å gå til”* Fordi de er ledere som tjener og stiller opp (de backer oss og kommer med innspill, vi har dem i ryggen og er støttende). Fordi de ser medarbeidere for det der er og ikke første og fremst hva de kan gjøre. Oppgavene skal ikke gå utover min velvære. Det som skaper tillit er at de er tilgjengelige og setter av tid til sine medarbeidere. Meusser.J. D,(2011) bekrefter dette og sier at medarbeidere som mottar omsorg fra sine ledere ender med å naturlig ville gjengjelde ved å behandle andre på lik måte. Videre vises det til at medarbeidere blir mer effektive og ender opp med å bli tjenende ledere selv.

Funnene påpeker at det å ha et forum der de kan diskutere ulike caser gjør at det føles trygt å dele suksê historier og mer utfordrende situasjoner. En av informantene påpeker særlig ledernes evne til å skape dialog, der det også er rom for humor og feile svar. En av

informantene sier: “ *Da jeg var med i ledergruppen i starten følte jeg meg dum som ikke hadde de riktige svarene, men jeg skjønnte etterhvert at lederne mine ikke var så opptatt av det riktige svaret hele tiden. Men de brukte mine innspill som rom for diskusjon, slik at vi sammen kunne lære av hverandre. Det var en positiv opplevelse. Nå er jeg ikke lengre redd for å dele mine tanker*”. Johannessen og Olsen (2008) bekrefter dette at emosjonell ledelse leder til samhandling, der man unngår en konkurranse kultur der noen hever seg over andre og skaper et miljø der folk reagerer med å trekke seg tilbake av frykt for å ikke bli akseptert. Men heller at det blir skapt en kultur der vi akseptere hverandre både faglig og sosialt på tross av hverandres ulikheter.

## *5.2 Å sette medarbeidere først*

Funnene viser at lederne setter medarbeiderne høyt og ønsker å arbeide ut ifra innspill og tilbakemeldinger fra medarbeidere. Måten lederne viser dette er gjennom å være tilgjengelig, stille opp for medarbeidere som står ovenfor utfordringer, og utøve praktisk hjelp.

Informantene beskriver at lederne strekker seg langt for å hjelpe, at de tar seg til å se behovene rundt seg. De stiller spørsmål, lytter og utfordrer for å få det beste ut av medarbeidere. Det kommer spesielt frem blant flere av informantene at de opplever at deres velvære er en prioritet for lederne. De overkjører ikke, eller setter krav som blir for tunge å bære.

Flere av informantene forteller at de har blitt oppmuntret til ta seg fri, eller fått mindre oppgaver for å ordne ting på privaten som påvirker deres ytelse i menighets oppgaver. Dette gjør at medarbeiderne føler seg verdsatt og ønsker å gi tilbake. Dette bekreftelse av Liden, Panaccio, Hu og Meuser (2014) som mener at det å sette andre først er kjernen for tjenende lederskap. Det betyr å bruke handlinger og ord som tydelig viser til de man leder at deres bekymringer er en prioritet, inkludert å plassere medarbeidernes interesser og suksess foran lederens. Det kan bety at en leder bryter fra sine egne oppgaver for å hjelpe folket med deres. Kirkhaug (2019) beskriver lederen som en som avstår fra privilegier og belønninger til seg selv og fremstår som selvoppofrende.

Funnene viser videre at ledere hjelper ofte medarbeiderne når de står i vanskelig situasjoner eller som står fast i en oppgave de skal utføre. Informantene beskriver hvordan ledere oppmuntrer og utfordrer dem når de har gjort en feil. Lederne er opptatt av at medarbeidere

lærer av sine feil og fokusere fremover. Flere forteller at de ikke sitter igjen med skam følelse eller nederlag, men heller oppmuntret fordi det oppleves at sammen med ledere retter de opp feilene. Funnene viser at de vinner sammen og feiler sammen. Mintzberg (2013) bekrefter dette og sier at det er en leders oppgave å få frem styrker fremfor å peke frem feil og mangler hos medarbeidere. Lederen skal skape en justering av styrkene slik at folks svakheter ikke blir av betydning. Kirkhaug (2019) er også opptatt av lederskap som tjenerfunksjon. Dette handler om at lederskapet dekker medarbeiderens behov. Man kan definere det som at det er «å være til tjeneste for de som søker lederskap». Det handler om å snu pyramiden opp ned, der den øverste lederen er i bunn og løfter frem medarbeidere.

Til slutt viser også funnene at medarbeiderne er villige til å jobbe utover det som forventes av dem og bære tunge byrder for lederne for de vet at ledere hadde gjort det samme for dem. En av informantene beskrev: *Når livssituasjonen vår endret seg, stoppet de oss opp og spurte oss vi fortsatt ville fortsette selv når vi visste at de trengte oss. De var villige til å lide og ta på seg våre oppgaver for at vi skal ha det bra.* Det bekreftes at medarbeidere går utover sine vanlige arbeidsoppgaver og hjelper organisasjonens generelle funksjon når de selv har blitt behandlet på samme måte (Ehrhart, 2004)

På en annen side kan det virke som tjenende ledere lever et liv styrt av medarbeidere hvor disse ledere må bare alltid føye seg etter medarbeidernes ønsker. Kirkhaug (2019) er opptatt av selvledelse som en viktig del og lederskapet. Det handler om å lede andre til å lede seg selv. Det er å ta ansvar for sitt eget liv og gjøre de endringer som trengs ved for eksempel endre etablerte tanke- og handlingsmønstre. Selvledelse handler også om å ha selvkontroll eller uttrykke selvkontroll. Det kan antas at tjenende ledere er bevisst på selvledelse.

### *5.3 Personlig vekst og utrustning*

Funnene beskriver at høy ansvarlighet og lav kontroll en forutsetning for personlig vekst. Det gir dem mulighet til å prøve og feile samtidig som de er trygge på at de får hjelp fra ledere hvis det skulle gå galt. Funnene beskriver at lederne ikke står over dem med en «klam hånd», men at de har frie tøyler til å være kreativ med måten de velger å utføre oppgavene på. Det er mye tillit blant lederne til sine medarbeidere. Liden, Wayne, et al. (2008) bekrefter dette at medarbeiderens ytelse og vekst handler om tjenende ledere hjelper medarbeidere til

selvrealisering. De hjelper dem med sine personlige mål og gir dem ansvar. Kirkehaug (2019) bekrefter også dette at ledere har en frigjørende rolle overfor sine medarbeidere. Det som legges i frigjøring begrepet er ideen å imøtekomme medarbeideres ønske om å bruke hele seg selv, både formell kompetanse og personlig interesse. Tanken bak dette er at når medarbeidere opplever å få bruke hele seg, vil dette lede til ytterligere motivasjon. Et par av informantene sier det slik : *De gir oss tillit og frihet under ansvar. Vi er ikke detaljstyrt.*

Funnene beskriver videre at lederne har uttrykt et ønske at medarbeiderne skal ha autonomi i sine oppgaver der de har forventning på at de leverer samtidig ikke detaljstyrt. Informantene forteller videre at å bli vist tillit av lederne, bli holdt ansvarlig og ha autonomi i sine oppgaver hjelper dem å tenke selv og tenke kritisk. I tillegg de blir tryggere på ta gode og veloverveide beslutninger. De forteller stolt om den store forskjellen de har sett i sitt eget liv ved at lederskap har investert i de gjennom blant annet kursing, coaching, personlig oppfølging og gjennom konferanser. Mintzberg (2013) bekrefter dette at å hjelpe de ansatte handler om at de får utvikle seg selv som enkeltpersoner, at de engasjeres gjennom oppmuntring og overtalelse og gjennom støtte. Meusser.J. D (2011) bekrefter videre at et slikt lederskap kjennetegnes ved at medarbeiderne yter bedre og får personlig vekst. Dette skjer ved at medarbeiderne opplever selvrealisering når lederne hjelper dem med sine personlige mål og gir dem ansvar. Et annet kjennetegn hos medarbeiderne er at resultatene blir bedre når medarbeiderne er åpne for et slikt type lederskap. De blir mer effektiv i sine jobber og gjør det de skal gjøre. En annen erfaring medarbeidere har er at de gjerne ender opp med å bli tjenende ledere selv. Greenleaf mente at når tilhengere mottar omsorg fra etiske ledere, vil de i sin natur gjengjelde ved å behandle andre på lik måte. En av informantene sier dette: *Jeg har utviklet meg som mellomleder og det har styrket min selvtillit til å lede andre. Har tro på meg selv. Jeg tør å ta nye steg.Tar på nye utfordringer. Jeg kjenner på mestringsfølelse.* Mintzberg bekrefter og sier «lederen må hjelpe til med å få frem det beste hos andre mennesker, slik at de kan vite bedre, bestemme bedre og handle bedre.» Funnene viste at det å ikke oppleve seg detaljstyrt ledet til kreativ utfoldelse. I det at lederskapet gir rom for medarbeidere til å forme hvordan de utfører sine oppgaver har ledet til at medarbeidere selv kommer med nye løsninger og kreative uttrykk. En studie bekrefter dette, det ble gjort en undersøkelse hvor de skulle finne ut hvordan tjenesteledelse påvirket ansatte. Det ble gjort et utvalg av 154 team som var under lederskap av tjenende ledere. Studie viste påvirkning på ansattes kreativitet og innovasjon (Yoshida D.T, 2014)

#### 5.4 Samfunnspåvirkning

Funnene viser at ledere er opptatt av samfunnet og ønsker å være med å forandre samfunnet på best mulig måte. De engasjerer seg i forskjellige deler av samfunnet for å finne ut hvordan de kan bidra. Menigheten har blant annet gitt penger til en organisasjon som hjelper “drop out” elever fra videregående til å få hjelp å gjenoppta studiene sine og fullføre skole.

Menigheten har også støttet en organisasjon som hjelper ungdommer med minoritetsbakgrunn til å skaffe seg jobb. Lederne utfordrer medarbeidere til å tenke på seg selv som ressurs og bidra positivt til å bygge samfunnet. En av informantene sier dette: *Mine ledere er opptatt av å gjøre forskjell i samfunnet og det gjør at jeg vil også leve på den måten. Gjør en forskjell for de rundt meg.* Liden, Panaccio, Hu og Meuser (2014) bekrefter at tjenende leder er samfunnsbyggere. De er bevisste og intentionelle ved å gi tilbake til samfunnet de lever i men også oppfordrer sine medarbeidere til å gjøre det samme. Spears, L.C (2002) bekrefter også dette at tjenende ledere er samfunnsbyggere.

Funnene viser videre at det er viktig for medarbeidere å huske at de er en del av noe større enn seg selv og at de har forvalteransvar. Fokuset er ikke å samle mest mulig materielle verdier men heller leve i takknemlighet og bruke det man har for å hjelpe andre. Lederne utfordrer medarbeiderne om å være givere og generøse med det de har enn å være forbrukere. Begrepet “what's in it for me” er ikke et begrepet som brukes hos lederne. En av informantene forteller for eks at de har et åpent hjem og har hatt folk boende hos dem over lang når de trengte et sted å bo av ulike årsaker. En av informantene sier det slik: *Vi bruker intensjonelt det vi har for å tjene folk rundt oss. Ikke bare penger og tid, men det vi har. Vi er satt til å møte behov i samfunnet og utgjøre en forskjell. Når vi møter forskjell behov i vår hverdag diskuter vi hvordan vi kan løse det på best mulig måte.*

#### 6.0 Konklusjon og forslag til videre forskning.

Formålet med denne oppgaven har vært å finne ut hvordan tjenende lederskapet påvirker medarbeidere i menighet/ organisasjon/ arbeidslivet. Forskingen tok utgangspunktet i hva som kjennetegner tjenende ledere samt hvordan et slikt lederskap påvirker medarbeidere i deres liv og ellers i samfunnet.

Vi har intervjuet medarbeidere/ mellomledere i menigheten Kristent Fellesskap Oslo for å få et bilde på hvordan medarbeidere blir påvirket av et slikt lederskap. Funnene fra våre intervjuer ble drøftet mot teori om tjenende lederskap og lederskap generelt.

### *6.1 Konklusjon*

For å besvare min problemstilling vil jeg bruke sentrale momenter som kom ut i fra mine forskningsspørsmål for å gi min endelige belysning av “ hvordan tjenende lederskap påvirker medarbeidere?”

Forskningsspørsmål 1) Hva kjennetegner atferden til disse lederne?

Forskning viser at tjenende ledere kjennetegnes ved å være etiske, tillitsfulle og åpne. Dette vises gjennom å stille opp for sine medarbeidere i ulike sammenhenger, ved å ha en nær relasjon til sine medarbeider, og leve på en forbilledlig måte. Lederne er også åpne om sine styrker og svakheter ovenfor medarbeidere. Funnene viser at lederne har en fasthet i sine prinsipper og mål. Forskning viser også at lederne er tydelige og at de ikke går på kompromiss i sentrale saker. Forskning viser videre at lederne kjennetegnes ved å være opptatte av de følelsesmessige behovene hos sine medarbeidere. Dette vises blant annet ved at de er lyttende og empatiske. Det vises også ved at de er opptatte av medarbeideres velvære.

Forskning viser videre at lederne setter medarbeiderne først. Ved å være tilgjengelige, og ved å kunne bryte med sine oppgaver for å hjelpe medarbeiderne. Lederne gjør medarbeidernes bekymringer til en prioritet. Dette kan se ut som å være villige til å ta på seg oppgaver for medarbeiderne i perioder for å “bære byrden” for dem.

Tjenende ledere påvirker medarbeidere ved sin atferd. Lederne som strekker seg langt for sine medarbeidere ved sin væremåte får medarbeidere som ønsker å bli mer lik dem, og gir mer en forventet tilbake til organisasjonen.

Forskningsspørsmål 2) På hvilken måte opplever medarbeidere personlig vekst under et slikt lederskap?



Forskningen min viser at høy ansvarlighet og lav kontroll er en forutsetning for personlig vekst. Det at medarbeiderne ikke blir detaljstyrt, men får frihet til å forme og utvikle sitt/sine ansvarsområder. Dette leder til kreativitet blant medarbeiderne i utførelsen av oppgavene. Dette kobles til hvordan medarbeidere blir påvirket av sine ledere; ved at ledere gir frihet, ansvar, og tillit gjør at medarbeiderne utfører oppgavene sine med større selvtillit, og trygghet.

Forsknings spørsmål 3) Hvordan påvirkes medarbeiderne til å bidra i samfunnet?

Forskning viser at ledere er opptatte av samfunns påvirkning. Lederne går frem som eksempler i å bety noe for andre. De utfordrer medarbeiderne til å se seg selv som en ressurs og gi tilbake til samfunnet. Dette gjør at medarbeiderne ønsker å gjøre det samme. Forskningen min gav få konkrete eksempler på hvordan medarbeiderne påvirker samfunnet. Det virker som at det var store sprik i funnene ift hvor mye de ulike medarbeiderne ble påvirket til å bety noe for andre. Funnene hadde likevel en fellesnevner - at de så lederne sin påvirkning på samfunnet og at de ønsket å gjøre det samme.

Jeg konkluderer min forskning med at medarbeidere påvirkes av tjenende lederskap ved lederens atferd som kjennetegnes av å være tillitsfulle og etiske. Det at lederskapet tar vare på dem emosjonelt og setter dem først gjør at medarbeiderne strekker seg lengre enn forventet i sine oppgaver og at de ønsker å bli mer lik dem. Medarbeidere påvirkes også til å bli samfunns påvirkere (samfunnsbyggere) gjennom å se sine ledere gjøre det, og bli oppmuntret til det samme. Ved å ha ledere som gir ansvar og tillit utvikles og utrustes medarbeidere til å oppnå personlig vekst. Det er spesielt viktig i dagens arbeidsliv post korona der vi ser at flere og flere jobber hjemmefra. Ledere må tørre mer og mer å gi slipp på kontroll og stole på medarbeiderne sine. Vi ser også en trend der flere og flere medarbeidere ønsker å ha jobber som er meningsfulle og som betyr noe for enten miljø eller folk rundt. Ledere som ser potensial i medarbeidere og hjelper dem til å utfolde seg vil være viktig fremover. Til slutt vil jeg legge til at selv om tjenende lederskap kan ha sine svakheter (f.eks mtp kultur og kontekst som nevnt tidligere i oppgaven), er det svært oppnåelig for de fleste å praktisere ettersom det i hovedsakelig dreier seg om lederens atferd overfor sine medarbeidere.

## *6.2 Videre forskning*

Denne oppgaven har i hovedsak fokusert på hvordan medarbeidere påvirkes av tjenende lederskap. Vår respondenter har vært medarbeidere. Det hadde vært interessant å inkludere ledere som respondenter med ønske om å finne ut ledes tanker om et slikt lederskap. Lederne ville trolig kunne gitt et mer nyansert bilde av hvordan medarbeiderne påvirkes under deres lederskap.

I min oppgave/forskning kom det frem at et av kjennetegnene til tjenende ledere var at de var religiøse. Forskningen jeg har gjort sier lite om hvordan denne lederstilen er overførbart til en annen ikke-religiøs bedrift. Det kunne også vært interessant å intervjuer medarbeidere fra en annen sammenheng å sett om man fikk lignende funn. Kan det være at religiøse medarbeidere er mer åpne for en slik type lederstil og at min forskning dermed ikke er direkte overførbart til en annen bedrift?

Forslag til videre forskning vil derfor være å belyse ledes perspektiv, samt medarbeidere i en ikke-religiøs bedrift for å både nyansere og samtidig kunne se om det enten samsvarer eller avviker fra min forskning.

## Litteraturliste

Cambridge Dictionary (2021). To serve. Cambridge.org, hentet 15.04.2021 fra <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/serve>)

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61–94.

Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelse?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3.utg): Cappelen Damm AS*

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Jones, D. (2012). Servant leadership's impact on profit, employee satisfaction and empowerment within the framework fo a participative culture in business. *Business Studies Journal*, 4(1), 35–49. DOI:[10.5539/ijbm.v9n10p28](https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n10p28)

Kirkhaug, Rudi; (2019) *Lederskap: person og funksjon 2*. Utg. Universitetsforlaget: Oslo

Lederne (2021), er du forberedt på å endre lederstil etter corona?, [lederne.no](https://www.lederne.no), hentet 15.04.2021 fra <https://lederne.no/2021/02/03/endre-lederstil-etter-korona/>

McCann , Graves & Cox, Servant Leadership, Employee Satisfaction, and Organizational Performance in Rural Community Hospitals, (2014 ) doi:10.5539/ijbm.v9n10p28 URL: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v9n10p28>

Meuser, J. D., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Henderson, D. J. (2011, August). Is servant leadership always a good thing? The moderating influence of servant leadership proto- type. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, San Antonio, TX.

Mintzberg, Henry (2013) *Simply managing: what managers do - and can do better*. Harlow: Pearson.

NAOB (2021). Tjene. Det norske akademis ordbok. Hentet 15.04.2021 fra <https://naob.no/ordbok/tjene>

Northouse, Peter G. (2016) Leadership: practice and theory (eBook) seventh edition: SAGE Publications, Inc

Norsk senter for Forskningsdata (April 2021). Personverntjenester. NSD. Hentet 27.03.2021 fra (<https://www.nsd.no/personverntjenester/>)

Sander, K (29.10. 2020) Kvalitative intervju. Estudie. Hentet fra <https://estudie.no/kvalitative-intervju/>

Sander, K (30.11.2019). Validitet. Estudie. Hentet fra <https://estudie.no/validitet/>

Spears, L. C. (2002). Tracing the past, present, and future of servant-leadership. In L. C.

Spears & M. Lawrence (Eds.), Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century (pp. 1–16). New York: Wiley.

Robert.k. Yin (2018) Case Study research and applications. Adlibris

Yoshida, Sendjaya, Hirst and Cooper. Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. [Volume 67, Issue 7](#), July 2014, Pages 1395-1404. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.08.013>

## **Vedlegg: intervjuguiden:**

### **Innledning:**

Som sagt skal jeg skrive om tjenende lederskap. Jeg ønsker å se nærmere hvordan medarbeidere blir påvirket av sånn type lederskap. De eneste rette svarene på disse spørsmålene, er de oppriktige. Besvarelsen vil bli anonymisert slik at du kan snakke fritt. Dette intervjuet vil vare i ca. 30 min. Jeg ønsker å gjøre et lydopptak slik at jeg kan bruke det til å skrive notater i etterkant? Jeg sletter intervjuet etter bruk. Høres dette greit ut? OK - da setter vi igang

### **Litt praktisk data:**

Kjønn:

Alder:

Hvor lenge har du jobbet som frivillig med i menigheten?

### **Om ledere**

Kan du beskrive din(e) leder(e)?

Hva gjør at du har lyst å følge han?

Hva kjennetegner din(e) leder(e)?

Hvordan møter de deg når du ikke får ting til?

Kan du beskrive en "wow" opplevelse du har hatt med han i en gitt situasjon?

### **Om medarbeidere**

Kan du forklare hvordan du har utviklet deg som medarbeider/mellomleder etter at du begynte å jobbe med han/de?

Hvordan har du blitt påvirket av hans måte å lede på?

## **Samfunnet**

På hvilken måte har dette påvirket andre områder i livet ditt utover din jobb i menigheten?