



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

## **Utøvelse av religiøst basert ledelse i en virtuell organisering**

Fra klan til eksternt motivert kultur

Eirik Broomfield Fjellestad

Masteroppgave i ledelse, BED-3906, mai 2020

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning .....	1
1.1	En religiøst basert arbeidsplass .....	1
1.2	Et nytt, virtuelt paradigme .....	3
1.3	Problemstilling .....	3
2	Teoretisk rammeverk .....	5
2.1	Ledelse som praksis .....	5
2.2	Religiøse institusjoner som organisasjoner .....	6
2.3	Ouchis styringsmekanismer .....	7
2.3.1	Klanmekanisme .....	9
2.3.2	Paradigme i klanmekanismen .....	9
2.3.3	Målkongruens i klanmekanismen .....	10
2.4	Virtuelt organiserte arbeidsfellesskap .....	11
2.4.1	En virtuell virkelighet .....	11
2.4.2	Virtualitets påvirkning på det felles paradigme .....	12
2.4.3	Virtualitet og målkongruens .....	13
2.5	Kvalifiserte antakelser .....	14
2.6	Organisasjonen i møte med litteraturen .....	16
3	Metode: Kvalitativt forskningsdesign .....	17
3.1	En eksplorativ case-studie .....	17
3.2	Gyldighet: Farer og utfordringer med case-studie .....	19
3.2.1	Intern gyldighet .....	19
3.2.2	Ekstern gyldighet .....	21
3.2.3	Troverdighet .....	22
3.3	Datainnsamling gjennom dybdeintervjuer .....	22
3.4	Tematisk analyse .....	24

4	Funn: Tematiske nettverk .....	26
4.1	Tematisk nettverk 1: Virtuell organisering skaper relasjonsbasert selvledelse .....	26
4.1.1	Ansvarliggjøring av egen arbeidsform.....	26
4.1.2	Ustrukturert, men dynamisk kommunikasjonskultur.....	29
4.1.3	Dialog som kilde for initiativ og eierskap.....	31
4.1.4	Virtuelt samarbeid fordrer et fundament.....	33
4.2	Tematisk nettverk 2: Stabens drivkraft er personlig motivert .....	37
4.2.1	Kilder til felles forståelse .....	37
4.2.2	Motivasjon er verdibasert .....	39
4.2.3	Synergieffekt med lokalmenigheter .....	43
5	Analyse basert på tematiske nettverk.....	47
5.1	TN1: Egenmotivert selvledelse.....	47
5.2	TN2: Kilder til intern motivasjon .....	48
5.3	Tolkning av mønstre, sett sammen med litteratur.....	50
5.3.1	Troens felles paradigme er grunnlag for autonomi.....	50
5.3.2	Varm kultur balanserer kald struktur .....	51
5.3.3	Intern motivasjon som kontrollmekanisme.....	52
5.3.4	Målkongruens gjennom opplevd egen vinning.....	53
5.3.5	Virtualitet muliggjør virkelighetsnær nasjonal påvirkning.....	53
5.4	Konklusjon/videre forskning .....	54
	Referanseliste.....	56
	Appendiks .....	58
	Intervjuavtale .....	58
	Intervjuguide ansatt.....	60
	Intervjuguide leder .....	61
	Prosessen fra intervju til tematiske nettverk .....	62

Eksempel på veien fra sitat til analyse .....	63
Førsteutkast tematiske nettverk, før lederintervju .....	64
Identifisering av temaer .....	66
Fra grunnleggende til globale temaer .....	67

## Tabelliste

Tabell 1 - Fra koder til temaer .....	66
Tabell 2 - Fra grunnleggende til organiserende til globale temaer .....	67

## Figurliste

Figur 1 - Yins modell for case-studie .....	19
Figur 2 – Illustrasjon av tematisk nettverk .....	25
Figur 3 – Tematisk nettverk 1 - Virtuell organisering skaper relasjonsbasert selvledelse .....	26
Figur 4 - Tematisk nettverk 2 - Stabens drivkraft er personlig motivert .....	37

## Forord

Denne oppgaven er sluttet på det som endte som et femårig masterløp, ved siden av jobb og tilblivelsen av to nydelige gutter. Jeg har lært mye; men mest av alt å sortere mine prioriteringer. Det er jeg veldig takknemlig for.

Takk til Svein Tvedt Johannesen og Sindre Olafsrud.

Dere har hjulpet meg se havnen og loset meg trygt mot den.

Takk til Jørgen Hovde.

Du gjorde hver tur nordover til en høydare.

Takk til Sølvi Fjellestad & Anne Gunn Broomfield.

Dere gjorde det mulig å komme i havn.

Takk til den viktigste av dem alle, alltid: Elise Broomfield Fjellestad.

Du gjør hverdagene fantastiske, viktige og unike.

Og til slutt takk til Gud.

Du har gitt meg liv og tanke.

Jeg vil bruke de for deg.

Hamar, 30. mai 2020

Eirik Broomfield Fjellestad

## Sammendrag

Formålet med oppgaven er avdekke hvordan ledelsesdynamikker i en religiøst basert organisasjon påvirkes av en desentralisert virtuell organisering. Oppgaven er en intervjubasert case-studie av en desentralisert hjelpeorganisasjon i et kirkesamfunn som er blitt omstrukturert til en virtuell arbeidsplass, men hvor hver enkelt av de ansatte deler stillingen med ansettelse i en lokal menighet i kirkesamfunnet. Studiet tar utgangspunkt i W. G. Ouchis rammeverk om klan og kontrollmekanismer, samt litteratur om dynamikker ved virtuelt samarbeid. Ved bruk av tematisk nettverksanalyse viser funnene at: (i) Troens felles paradigme er grunnlag for autonomi. (ii) En varm indre kultur balanserer ut en kald virtuell struktur. (iii) Intern motivasjon frigjør ledelse fra byråkratiske kontrollmekanismer. Oppgaven viser at klanens kontrollmekanisme fungerer der utgangspunktet er felles verdier, til tross for svak internalisering i organisasjonen.

# 1 Innledning

## 1.1 En religiøst basert arbeidsplass

Jeg er ansatt i en støtteorganisasjon (heretter kalt Org) i et kirkesamfunn. Kirkesamfunnet består av 82 lokale menigheter spred over hele Norge, samt et sentralt hovedkontor i Oslo. Org er en barne- og ungdomsorganisasjon som hjelper, utrufter og inspirerer de lokale kirkene i kirkesamfunnet i sitt arbeid med barn og unge (0-26 år). Organisasjonens visjon er *å bygge åpne fellesskap der barn og unge blir sett, møter Jesus og utrustes til å leve som hans etterfølgere*. Dette konkretiseres i den følgende arbeidsbeskrivelsen: *«Vår jobb er å inspirere og dele ressurser til våre lokallag gjennom vårt nasjonale team og våre regionale nettverk»*. Det er lokalt ansatte og frivillige i menighetene som bygger og vedlikeholder disse lokallagene (frivillige demokratisk baserte grupper koblet til lokalmenigheter, bestående av minst fem medlemmer under 26 år som betaler årskontingent). Organisasjonsstabens oppgave er å utruste lokallagene i sitt oppdrag. Utrustningen blir konkretisert i en kontinuerlig revidert og oppdatert ressursbank av idéer, materiell, kurs, programmer, nasjonale og regionale arrangementer, samt nettverkssamlinger for de som er engasjert i tilsvarende fokusområder for barn og unge i lokale menigheter i hele Norge. Staben består av en hovedleder og en administrasjonsleder i fulle stillinger. De resterende 11 ansatte er nettverksledere og fagkonsulenter, i stillingsgrader mellom 10% og 80%. Eksempler på fagfelt er barnarbeid, ungdomsarbeid, familiearbeid, kreative uttrykk, speiding, misjon/globalt engasjement, sosiale medier og sentrale arrangement. Fagkonsulentene kan ha fokus på ett av fagfeltene eller kombinere flere. Flere av konsulentene deler fagfelt. Av de ansatte fordrer organisasjonens oppdrag at de samarbeider i ulike ad hoc-basert grupperinger internt i staben om prosjektarbeid rundt ressursutvikling, kontakt med lokalmenigheter, samt planlegging og gjennomføring av arrangementer.

Disse konsulenter er ansatt i samarbeid med lokalmenigheter, hvor organisasjonen bidrar med inntil 50% lønnsmidler, og den lokale menigheten ansetter i hele eller noe av den resterende stillingsgraden. Denne strukturen ble opprettet i 2011 med formål om å skape en større nærhet mellom nasjonalt ansatte og lokalt ansatte/frivillige medarbeidere, samt å gi en større fleksibilitet rundt hvordan organisasjonens oppdrag ble løst. Vedtaket sier at organisasjonen *ønsker å fokusere på relasjoner, prosesser og nettverk i nærmiljøet*. Det var et ønske om mer lokal forankring og initiering av materiell og arrangementer. Der staben før var basert på ett fysisk hovedkontor i Oslo, har nå de fleste ansatte fått kontor plass på ulike lokale

menighetskontor geografisk spredt rundt i Norge, med teknologiske hjelpemidler som hovedverktøy for samarbeid. De har plass i lokale menigheter på grunn av sin lokale stilling, men det er opp til den enkelte ansatte om en ønsker å bruke denne kontorplassen til arbeidstimene som gjøres for organisasjonen. Arbeidsplassen er en religiøst basert organisasjon (RBO); et begrep som samler en gruppering av organisasjonstyper som er utpreget motivert, organisert og strukturert på en tydelig religiøs, åndelig og moralsk måte (West, 2005). Kirkesamfunnets slagord er «Sammen om oppdraget», hvor oppdraget konkretiseres i å *vinne mennesker [for Jesus] i vårt eget nabolag og til jordens ender*. Dette er premisset for organisasjonen som helhet og det overordnede målet for de lokale menighetene. Denne religiøse hensikten er det de ansatte jobber for, basert på et felles kristent livssyn. De ansatte får jobbe med noe de har en dyp og grunnleggende tro på. De får betalt for å jobbe på et område mange ellers investerer fritiden sin. De ansatte jobber i en organisasjon og med oppgaver som fremmer arbeid som er i tråd med egen religiøs overbevisning, ofte basert på en indre motivasjon hos den ansatte. Lederens oppgave blir derfor oftere å kanalisere denne motivasjonen heller enn å skape den. Lederen kan lete frem de områdene hvor denne brannen/kallet oppleves sterkest, og la de ansatte få arbeidsoppgaver innenfor områder hvor denne motivasjonen får utløp. I Org er leders oppgave å koordinere de ansatte i jobben med å utvikle ressurser, følge opp lokallag, og utruste frivillige og ansatte ledere lokalt i jobben de gjør. Organisasjonens retning baserer seg på den aktuelle målplanen vedtatt av organisasjonens landsmøte hvert tredje år, en målplan som inneholder utvalgte fokusområder og konkrete mål innenfor disse. Leders oppgave innebærer å sette og korrigere retning i arbeidet blant de ansatte, og å opprette grupperinger av ansatte til å utføre prosjekter som samsvarer med målplanen.

Utfordring i religiøst basert ledelse (RBL) blir derfor å komme tett nok på de ansatte til at en ser og finner den indre motivasjonen som er der, og at en evner å tilrettelegge for at den blir brukt. Å lede en religiøst basert organisasjon stiller krav til ledere utover vanlig profesjonelt lederskap; de trenger å selv signalisere at de deler og støtter opp under de felles verdiene organisasjonen har. Det er en høyere forventning til autenticitet og troverdighet; som religiøs leder blir en også et forbilde, og der forventes en høyere moralsk standard, både i jobb og privatliv. Integritet har en høyere verdi en hierarkiske posisjoner, og integriteten omhandler hele livet. De ansatte vil forvente dette av en leder for å kunne respektere denne. Dette er noen av aspektene som skiller en RBO fra en vanlig organisasjon, og som jeg vil ta tak i denne oppgaven. Flere av disse aspektene kan gjenkjennes i W. G. Ouchis teori om



klankontroll; hvor felles overbevisning er limet som binder menneskene i organisasjonen sammen (Ouchi, 1979). I denne typen organisasjon er lite nedskrevet og mye informasjon implisitt og har sin kilde i tradisjon og felles enighet; områder hvor det mellommenneskelige og møtepunkter er sentrale for overføring og samhold.

## 1.2 Et nytt, virtuelt paradigme

Organisasjonen er virtuelt organisert. Det betyr at verken ansatte eller ledere har kontor plass i samme fysiske bygg eller geografiske plassering, men jobber sammen med bruk av teknologiske virkemidler som telefon, e-post, videosamtaler og nettbaserte samarbeidsprogrammer. Arbeidsfellesskapet finner ikke lenger sted på en fysisk lokasjon og arbeidsplassen er ikke bundet av sted og ofte heller ikke tid. Denne dreiningen av arbeidsvirkelighet har skjedd raskt og i tospann med den teknologiske utviklingen som har gjort den mulig. Der geografien tidligere satte grenser har teknologien tatt opp kampen, og den virtuelle samarbeidsvirkeligheten erstatter det som før ble gjort ansikt-til-ansikt. Jeg erfarer denne arbeidsmåten som en naturlig og intuitivt smart måte å løse arbeidsvirkeligheten på. Jeg blir samtidig stilt spørsmål ved hvor mye jeg faktisk kjenner og opplever kollegaene mine og hvordan sjefen min kan være sjef når vi sjeldent møtes ansikt til ansikt. Blir jeg fortsatt ledet? Hvordan vet han at du faktisk gjør det du sier du skal gjøre? Hvordan klarer du samarbeide med noen som bor på andre siden av landet?

Disse spørsmålene kommer stort sett fra de som er noen år eldre enn meg. Jeg har stilt lite spørsmål til dette nye paradigmet av arbeidsvirkelighet selv, og jeg hører sjeldent andre i millenniumsgenerasjonen (generasjonen født i tidlig 80-tall til slutten av 90-tallet) filosofere over dette. Det oppleves som en *naturlig* måte å fungere på. Men spørsmålene er gode. De er viktige. Ledelsen er ikke den samme. Vi kan ikke traske ufortrødent fra ett paradigme til et annet uten at det får konsekvenser. Hva er det faktisk vi har vunnet i denne overgangen? Og hva er det som har gått tapt? Det er disse spørsmålene som har ledet meg inn i virtuell ledelse som tematikk for min masteroppgave. Jeg har kjøpt en ny virkelighet og lever i den, men jeg har aldri stilt den til veggs og ristet ut konsekvensene dette skiftet skaper.

## 1.3 Problemstilling

Jeg har derfor valgt å gjøre en case-studie på min egen arbeidsplass, med følgende problemstilling.

### ***Utøvelse av religiøst basert ledelse i en virtuelt organisering.***

Jeg vil avdekke hvordan forutsetningene for religiøst basert ledelse påvirkes av en virtuell organisering, og hva slags konsekvenser det får for ledelsesmekanismene og samhandling internt. Org er utgangspunktet for denne oppgaven; en religiøst basert organisasjon preget av holdningen til kollegiet og ledelse som beskrevet ovenfor; en felles religiøs overbevisning som jeg forventer at vil skape positivt utslag i møte med den tilsynelatende tillitsdempende virtuelle virkeligheten uten fysisk tilstedeværelse. Jeg har listet noen av dynamikkene jeg har lagt merke til, og jeg ser for meg mange måter kulturen i en RBO er unik. Derfor har jeg ønsket å finne ut hva litteratur og forskning har avdekket av unike dynamikker og hva som er unikt med ledelse av religiøst baserte organisasjoner.

Ledelse er et stort, men vagt begrep. Jeg starter derfor teorien med å definere ledelse basert på teorien om *ledelse som praksis* (LAP), som utvider ledelsesforståelsen til å handle om hva som blir praktisert gjennom daglig interaksjon, heller enn å konsentrere ledelse rundt den hierarkiske lederens konkrete handlinger og oppførsel. Denne bredere forståelsen av ledere er rammeverket for teorien videre, og for hva jeg har observert og sett etter i intervjuene mine. Jeg presenterer videre hvordan organisasjonsmekanismer i en RBO tett sammenfaller med klankontroll; Ouchi sin teori om organisasjonskontroll. Med utgangspunkt i denne teorien og utfyllende litteratur har jeg konkretisert noen utvalgte sentrale kjennetegn ved ledelse i en RBO. Jeg har så tatt for meg teori om virtuell organisering og vist hvordan denne organiseringstypen påvirker måten en jobber på og samarbeider i en organisasjon. Basert på den samlede teorien gjør jeg noen kvalifiserte antakelser for hvordan en virtuell organisering vil utfordre og påvirke de utvalgte ledelseskjennetegnene hos RBOer. Dette er utgangspunktet for case-studiet. Basert på dataene jeg har uthentet i intervjuene analyserer jeg hvordan ledelse som praksis i den religiøst baserte organisasjonen har blitt formet av den virtuelle organiseringen.

## 2 Teoretisk rammeverk

### 2.1 Ledelse som praksis

Definisjonene på lederskap og studier av ledelse har historisk vært sentrert rundt lederen som person. Lederens individuelle stil, trekk og måter å gjøre ting på har fått fokuset, ofte uavhengig av sin kulturelle- eller organisasjonskontekst. Gjennom det siste århundret har det utviklet seg flere teoretiske retninger for definisjonen av lederskap som har vært populære både innenfor forskning og organisasjonsliv. Det har vært fokus på *personlige trekk* som skiller gode ledere fra andre mennesker, måten leder *samhandler* med sine underordnede på, eller *situasjonsbetinget* ledelse som skiller mellom oppgaver som krever oppgaveorientert ledelse og de som krever sosial-emosjonell ledelse (Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2010). I moderne tid har teori rundt ledelse sentrert seg rundt hvordan leder får sine ansatte til å gjøre det en ønsker. Enten er ledelsen *transaksjonsbasert*, med en avtalebasert utveksling av tjenester hvor jobben blir gjort. Eller så er ledelsen *transformasjonsbasert*, hvor den sosiale relasjonen mellom leder og underordnede løfter de ansatte til å strebe mot den attraktive visjonen lederen maler med ord og/eller handling. Teoriene støtter seg ofte på tre ben: (i) leder, (ii) etterfølgere/ansatte, og (iii) felles mål. I nyere tid har ledelsesteoriene begynt å bryte med denne tradisjonelle forståelsen av lederskap. Teorier om *delt* eller *distribuert* lederskap har oppstått basert på de praktiske fordelene ved å dele lederansvaret mellom to eller flere personer i gitte situasjoner. Delt/distribuert lederskap flytter definisjonen fra måten den formelle lederen utøver sitt lederskap til å være en *kollektiv aktivitet*. Der lederen tradisjonelt er blitt fremstilt som *helten* som står i toppen med autoritet, ulike verktøy og trekk som sørger for at alle under gjør jobben sin på en best mulig måte, har det i moderne organisasjoner vokst frem relasjonelt, kollektivistisk lederskap (Crevani et al., 2010). Denne måten å definere ledelse på kalles *Ledelse som praksis* (LAP); en redefinisjon som sentrerer seg rundt prosesser og praksiser organisert av personer i interaksjon/vekselvirkning med hverandre, uavhengig av om den formelle lederen er involvert eller ikke. Ordet *praksis* frigjør observatøren til å fokusere på hvordan arbeid dirigeres og utføres, heller enn intensjonen som påføres de som utfører arbeidet. Fokuset for observasjonene blir derfor ikke idealene som organisasjonen/leder kommuniserer, men heller på hvordan det daglige arbeidet foregår, hvordan retning settes, hvordan mennesker påvirker hverandre, og hvordan handlingsrom skapes. Dette handler mindre om hva enkeltpersoner tenker eller gjør, og mer om hva mennesker utretter sammen (Raelin, Schedlitzki, Case, & Knights, 2017). Interaksjonen

foregår i utvekslingen av meninger, diskusjoner, interessert lytting, refleksjon rundt nye perspektiver, og vurderingen av retningsendring basert på hva som blir lært eller oppdaget.

Ledelse som praksis gir ikke konkrete parametere eller en forhåndsdefinert operasjonalisering som skal undersøkes eller måles. Tilnærmingen med LAP gir et rom for observatøren til å studere og observere hvordan organisasjonen opererer og beveger seg (Crevani et al., 2010). LAP gir et rammeverk for observasjon og definisjon av ledelse som ikke begrenser seg til hva som foregår i relasjonen mellom leder og ansatt, men også de ansatte imellom. LAP er rammen for ledelse jeg vil bruke for å observere og forstå hva salgs ledelsespraksis som oppstår i denne casen, der en religiøst basert organisasjon baserer seg på en virtuell organisering. Jeg vil se på hvordan kommunikasjon og interaksjon i praksis foregår mellom leder og ansatt, og ansatte imellom, og hvilke handlingsrom som oppstår i disse. Jeg vil bruke denne bredere forståelsen av lederskap for å gjenkjenne og beskrive ledelsespraksisen som oppstår i en organisasjon med disse særskilte premissene. LAP blir derfor ikke et tema som jeg vil studere i seg selv, men definisjonen min for begrepet ledelse gjennom i resten av oppgaven.

## 2.2 Religiøse institusjoner som organisasjoner

I organisasjonslitteraturen er det lite språk for hvordan styringsmekanismer og ledelse unikt møter kirkesamfunn eller religiøst baserte organisasjoner. En av årsakene til dette er at kirken og religion generelt har hatt et behov for å markere en tydelig avstand fra næringsliv. En kjerneverdi i den kristne kirke er at den er annerledes; *Guds rike er ikke av denne verden og kirken er ikke business*. Om dette sier organisasjonsteoretiker Peter Drucker følgende:

*... 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).*

Drucker uthever likheten på tvers av organisasjonstyper og det samme fokuset finnes i mye av organisasjonslitteraturen. Det er lite språk og lite fokus på hva som faktisk er unikt av styringsmekanismer og ledelse i ulike organisasjonstyper, som kirkesamfunn eller religiøst baserte organisasjoner. Her vil nok mange heller ønske å snu Druckers fordeling på hodet og til nøds se 10% likheter med andre organisasjoner. Inntil den andre verdenskrig var

organisasjons- og ledelsesteorien tett assosiert med næringsliv og forretningsdrift. Konseptet og teorien om organisasjon, som nå er oppfattet som et tidløst konsept, fantes knapt i 1920 og fikk ikke plass som et selvstendig fagområde før 1950 (Røvik, 2007). Organisasjonsledelse har i etterkrigstiden beveget seg fra å hovedsakelig dreie seg rundt forretningsvirksomhet til også å omfavne ideelle virksomheter. Fra 1980-tallet og fremover har det vokst bredt frem en sterk forestilling om at en variasjon av ulike virksomheter kan ses som relativt like systemer om de betraktes som formelle organisasjoner. Ved bruk av abstrahering; å se bort fra det virksomhets-spesifikke nivået som gjør den individuelle organisasjonen unik for heller å rendyrke den abstrakte ideen om et felles system og lage en felles karakteristika, er det skapt en universell organisasjonsforståelse ulike virksomheter imellom (Røvik, 2007). Der det fysisk-materielle, det geografiske og det historisk unike med den enkelt organisasjon er lagt til side, har *komponentisering* skapt en forestilling om hva slags spesifikke komponenter og systemer en organisasjon bør bestå av. Rasjonalisering har videre skapt en forestilling om at alle organisasjoner har en felles logikk, intensjonalitet og fornuftsform som tilsier at de til en stor grad skal fungere likt i møte med effektiv måloppnåelse.

Der mange har ment at ulikheten mellom organisasjonstenkningen og det religiøse har vært for stor til å kunne uthente meningsfulle rammer for utvikling, har broen i nyere tid blitt stadig lettere å krysse. Kristne kirker og religiøse organisasjoner har gradvis trukket mer av organisasjonsteorien inn i egne strukturer. Men der organisasjonsteorien ønsker å bygge ned alle forskjeller ulike organisasjoner imellom, vil mange av kirkens dype verdier bli en motpol mot dette. Kirkesamfunnet er ikke et *tabula rasa*; et tomt rom som er åpent for alt nytt. Kirken har en annen kultur enn den kommersielle verden; et annet språk enn verden rundt seg, og det kreves en flerkulturell *oversetter* som evner å kombinere avgivende og mottakende kontekst; som snakker begge språk. I sin litteraturundersøkelse lander Russel West på *religiøst baserte organisasjoner* som den beste samlebetegnelsen for organisasjoner som er tydelig *motivert, organisert og strukturert på bestemte religiøse, spirituelle, transcenderende og moralske måter*. Religiøst baserte organisasjoner har oftest hovedfokus på medlemmers personlige utvikling og/eller religiøse behov (West, 2005). Så hvordan oversette denne religiøse tilnærmingen inn i rammene av teoretisk organisasjonsforståelse?

## 2.3 Ouchis styringsmekanismer

William Ouchi, professor i bedriftsøkonomi, gjenkjente i 1979 tre ulike mekanismer for organisasjonsstyring gjennom en praktisk transaksjonskosttilnærming; *marked, byråkrati* og

*klan* (Ouchi, 1979). Ouchis klanmekanisme skaper et rom hvor religiøst baserte organisasjoner finner en plass. Organisasjoner består av gjensidig avhengige utvekslinger mellom individer hvor hver av partene gir noe av verdi (som arbeid) og mottar noe av verdi tilbake (som penger). Denne utvekslingen kan skje på ulike måter, men den må oppleves gjensidig rettferdig for alle de involverte partene. På dette grunnlaget bygger Ouchi sin teori om transaksjonskostnader; *En transaksjonskostnad er enhver aktivitet som har hensikt i å tilfredsstille hvert parti i en utveksling om at verdien gitt og mottatt er i henhold til hans/hennes forventninger* (Wilkins & Ouchi, 1983). Disse transaksjonene er det en organisasjon er bygd opp av, og det som gjør dette komplisert er at: (i) Produktets verdi er vanskelig å avgjøre, eller at et individ jobber sammen med flere, som gjør det vanskelig å vurdere hva den individuelle innsatsen er verdt. (ii) Partene mangler tillit til hverandre, og en må engasjere tredjeparter for å avgjøre verdien. En organisasjons sentrale problem blir derfor hvordan en opplevelse av gjensidighet kan oppnås mellom parter med egeninteresse, og det er dette Ouchi gir et språk for. Teorien beskriver ulike tilnærminger til hvordan ledelse kan kontrollerer og koordinerer adferden til sine ansatte; men begrepene beskriver også hvordan samhandling mellom mennesker foregår i organisasjonen. Mekanismene begrenser seg ikke til leders målrettede initiativ og kontrollbehov, men også det menneskelige aspektet som danner grunnlaget for de ansattes oppførsel; bakgrunn, erfaringer, antakelser, oppfatninger og klimaet i organisasjonen. Menneskers samhandling er en kompleks affære med like mange ulike tilnærminger som det er ansatte i organisasjonen. Jeg vil derfor bruke Ouchis modell som et teoretisk utgangspunkt for å fokusere på hvordan samhandlingen og LAP utspiller seg kollektivt i organisasjonen.

I *markedsmekanismen* er målet høyest mulig effektivitet for lavest mulig kostnad; kostminimering. En trenger ikke observere og vurdere hvert steg den ansatte tar i sin prosess fra start til mål, men vurderingen av effektiviteten baseres på regnestykket tidsbruk og kostnad. En enkel form for styring, men som forutsetter at produktets kostnad er konsekvent og gjenspeiler kvaliteten (*friksjonsfrie priser*); og dermed opprettholder et rettferdig konkurransemarked. Innvendingen til denne mekanismen er at den virkelige verden sjelden kvalifiserer til disse faste friksjonsfrie prisene. Markedsbaserte organisasjoner må innføre kontrollmekanismer for å sørge for at kvalitet og pris samsvarer; begynnelsen på et *byråkrati*. Kontroll i byråkratier baserer seg på overvåking; tett personlig overvåking av den enkelte og styring av underordnede fra overordnede. All informasjon en trenger for å fullføre sine oppgaver er samlet i regler og instruksjoner som kvalitetssikrer at prosesser foregår riktig, eller

spesifiserer standarder for kvaliteten på produktene som leveres. Ledelsen har direkte kontroll over organisasjonen og har ansvar for å sørge for at alt går riktig for seg, men mekanismen krever en stor grad av ressursbruk på administrativ kontroll.

### **2.3.1 Klanmekanisme**

*Klanmekanismen*, derimot, styres av intern tillit basert på felles verdier og/eller trossystem. Styringen er ikke basert på overvåkning eller inspeksjoner, men et dypt nivå av felles enighet mellom medlemmer om hva som danner ønsket atferd. Systemet krever en høy grad av individuell overgivelse til denne sosialt bestemte oppførselen. Informasjonen om hvordan denne oppførselen ser ut er dypt forankret i ritualer, historier og seremonier som gir videre organisasjonens verdier og trossystem. Dette er ikke informasjon som er lett tilgjengelig eller nødvendigvis forståelig fra utsiden. Lite er nedskrevet eller bevart av instanser i organisasjonen; *det bare er der*. Ouchi definerte noen år senere klan som *en lokal kultur som kan oppstå i enhver sosial- eller organisasjonskontekst*. En klan kan være enhver arbeidsgruppe som har en organisk solidaritet (Wilkins & Ouchi, 1983). Allikevel vil en religiøst basert organisasjon ha særs tydelige paralleller til en klanstyrt organisasjon, da en felles religiøs overbevisning og livssyn er parolen ansatte og/eller medlemmer samles under. De felles verdiene og trossystemet vil naturlig bli det definerende elementet for de ansattes engasjement. Det finnes byråkratiske mekanismer, men disse fungerer som et støttesystem. De er ikke det definerende elementet av organisasjonsmekanismen. Så hvordan ser disse styringsmekanismene ut i praksis? Effektiv klanorganisering krever utvikling av *delt sosial kunnskap* i to områder: (i) Et paradigme som gir de ansatte et rammeverk/en rutine som utrunder de til å løse utfordringer som de individuelt og med kun egen rasjonalitet ville ha vanskelig for å gjøre. (ii) Målkongruens; en sammenfallende oppfatning rundt at det felles beste er det viktigste, også der egne målsettinger kommer i konflikt med kollegers (Wilkins & Ouchi, 1983).

### **2.3.2 Paradigme i klanmekanismen**

Enkelt personer er begrenset i sin evne til å forstå og prosessere informasjon. Et paradigme gir kategorier, prosesseringsrutiner, samt eksempler på gode og dårlige avgjørelser som gjør det lettere for enkeltpersonen å ta valg som er på linje med klanens felles interesser. Ouchi konkretiserer dette med et eksempel hvor to ledere for ulike avdelinger i en internasjonal organisasjon måtte ta en vanskelig avgjørelse på prosjekt i Asia, i en situasjon hvor de ikke fikk kontakt med organisasjonens hovedkvarter i USA. De endte med å bruke paradigmet *hva*

*ville George* (selskapets direktør) *ha gjort*? Lederne tok avgjørelsen basert på en historie de begge tidligere hadde hørt direktøren fortelle som et eksempel på hvordan han ønsket at selskapet skulle styres. De lærte i ettertid at toppledelsen var helt enige i avgjørelsen som ble tatt (Wilkins & Ouchi, 1983). Valget ble gjort verken basert på et regelverk eller personlig logikk, men basert på klanens unike språk og et konkret eksempel fra deres felles historie. Klanens paradigme legger grunnlaget for å ta kjappe avgjørelser i uklare situasjoner, og er et mer fleksibelt system enn et regelverk og retningslinjer kan være. I en religiøst basert organisasjon vil religionen bidra i et overordnet paradigme som alle de ansatte vil ha til felles. Hvor konkret dette paradigmet blir for de ansatte i møte med kompliserte jobb-relaterte dilemmaer vil være opp til den enkelte organisasjons interne kultur.

### **2.3.3 Målkongruens i klanmekanismen**

Målkongruens er forståelsen av at å samarbeid vinner på sikt, på tross av at individuelle oppdrag kommer i konflikt. En klan kan ikke fungere over tid om deltakere i klanen mistenker at andre setter egen agenda foran de andres i sitt arbeid eller avgjørelser, eller at de er villige til å ofre det felles beste for egen vinning. En klan er avhengig av minst to underliggende antagelser blant de ansatte for at det skal være effektiv kollektiv koordinasjon mellom de ansatte. (i) At felles innsats er den beste løsningen for å oppnå ens individuelle mål. Dette oppstår gjerne fra en opplevelse av at organisasjonen er unik; det er et godt sted å være og jobbe. En opplevelse hvor tanken på å prioritere seg selv over fellesskapet verken oppleves godt eller fristende. (ii) På sikt vil både de ærlige og de uærlige ansatte både oppdages og få rettferdige konsekvenser (Wilkins & Ouchi, 1983). Dette beskrives som en tillit til at ens egen oppførsel og innsats vil komme for dagen for selskapet, på godt eller vondt. Denne antagelsen skaper en kultur som gjør det mindre fristende å ta snarveier og hvor en stoler på at den gode jobben en gjør vil komme opp i lyset og berømmes én dag, selv om det ikke skjer i dag. En er ikke nødvendigvis mindre selvopptatt, men forventningen gjør egoistisk oppførsel mindre attraktiv, og er mer åpen for å prøve nye idéer og måter å gjøre ting på. Dette verdensbildet reflekteres i kristendommen og de fleste andre religioner; ansatte i en religiøst basert organisasjon vil naturlig ha en forståelse av at rettferdighet og det å sette andre foran seg selv er det som er mest effektivt på sikt (Fry, 2003). Klanen er spesielt effektiv og har sin styrke der organisasjonens hensikt er kompleks og hvor resultatene er vanskelige å måle. De som jobber i denne typen organisasjon trenger å tro at de, på lang sikt (opp mot 10-20 års perioder) vil bli rettferdig behandlet og belønnet for jobben de gjør. En forestilling som utrunder den



enkelte til å tillate ulik behandling eller opplevd prioritet for egne ansvarsområder i perioder, og at egne målsettinger til tider vil være nedprioritert.

## 2.4 Virtuelt organiserte arbeidsfellesskap

### 2.4.1 En virtuell virkelighet

I hvilken grad påvirkes den religiøst baserte organisasjonens styringsmekanismer av faktoren virtualitet? Hva slags utfordringer og styrker møter klanledelsen i en geografisk spredt organisering? *Ledelse må finne mening og virkning avhengig av den konteksten ledelsen skal foregå i* (Strand, 2007). Lederskap i denne virtuelle virkeligheten dreier seg ikke kun om å navigere det tekniske terrenget og finne måter å best kommunisere det en tidligere har formidlet ansikt-til-ansikt. Virtuelt lederskap handler om å forstå hvordan avansert informasjonsteknologi påvirker arbeidsprosessene, men også hvordan lederskap i seg selv påvirker hvordan gruppen bruker teknologien til å eksponere og tilpasse seg hverandres arbeid. Avolio m.fl. definerer e-lederskap som en sosial påvirkningsprosess integrert både i geografisk nære og fjerne kontekster med bruk av avansert informasjonsteknologi som skaper en endring i holdninger, følelser, tenkning, oppførsel og prestasjon (Avolio, Sosik, Kahai, & Baker, 2014). Virtuelle team defineres i litteraturen som en gruppe mennesker som samarbeider på tvers av tid og avstand gjennom elektronisk media for å samle sin innsats og oppnå felles mål (Hoch, Kozlowski, & Kozlowski, 2014).

På grunn av et økende omfang og kvalitet av informasjonsteknologi har virtuelt samarbeid vokst seg til å bli normal prosedyre i bedrifter og organisasjoner. Mange har fått øynene opp for potensialet i å enkelt skape ulike sammensetninger av ekspertise og medarbeidere på tvers av tradisjonell organisasjonsoppbygging. Med internetts økende tilgjengelighet har virtuell kommunikasjon blitt vanlig, også internt på samlokaliserte arbeidsplasser, i takt med den økende yngre arbeidsstyrken av millenniumsgenerasjonen som har vokst opp med teknologi som en naturlig kommunikasjonsplattform. Terskelen for å ta arbeidsoppgavene vekk fra kontorplassen er derfor blitt mindre og gjøres mer. Det naturlige økonomiske presset for å kutte reisekostnader og tenke enklere løsninger gjør at det blir sett positivt på at møter gjøres virtuelt der det er mulig. Teknologisk utvikling har gjort at avansert informasjonsteknologi er blitt et rikere medium for kommunikasjon. Teori rundt *mediarikhet* rangerer hvor effektivt ulike kommunikasjonsverktøy kommuniserer, basert på mengde tilbakemelding, hvor mange kanaler kommunikasjonen opererer i (lyd, bilde, tekst, mimikk, kroppsspråk, etc), og til

hvilken grad en kan personalisere verktøyet (Daft, Lengel, Texas, & Management, 1984). Poenget med effektiv kommunikasjon er å løse usikkerhet eller oppklare tvetydighet, og jo rikere medieverktøyet er, jo kortere tid brukes det til å løse kommunikasjonen. IT-organisert kommunikasjon kan skje på arenaer som videokonferanse, telefon, e-post, blogger, direktemeldinger, tekstmeldinger og bildemeldinger. Å sitte forskjellige steder samtidig som en jobber i samme dokument er blitt en ordinær måte å samarbeide på. Men denne arbeidsmetoden begrenses av mangelen på kombinasjonen av det visuelle, fysiske og det hørbare som en har om en er fysisk tilstede med medarbeidere. Mulighetene virtuelle team har for kommunikasjon kan allikevel defineres som en relativt rik kommunikasjonsform da øyeblikkelige tilbakemeldinger og non-verbal kommunikasjon er tilgjengelig igjennom videokonferanser og annen teknologi som ikke lenger krever spesialutstyr eller dyre løsninger. Studier viser allikevel at til tross for at rikt media er tilgjengelig foregår brorparten av den daglige kommunikasjonen i virtuelt arbeid gjennom fattige løsninger som e-post og tekstmeldinger (Charlier, Stewart, Greco, & Reeves, 2016). Selv om muligheten for en kommunikasjonsform tilnærmet ansikt-til-ansikt er tilstede har det vist seg at nøkkelaspekter som visuell non-verbal kommunikasjon, øyeblikkelig tilbakemelding og følelsen av tilstedeværelse ofte er svak eller fraværende i virtuelt teamarbeid. I praksis fører derfor de tekniske begrensningene med seg et vanskelig utgangspunkt for et miljø preget av delte ideer, ryddig koordinering og samhandling preget av løsninger og avgjørelser (Avolio et al., 2014). Malhotra et al har i sin forskning avdekket hvor utfordrende samarbeid, og spesielt lederskap, er i den virtuelle virkeligheten. De oppsummerer dette godt her;

*Given the challenges associated with leading a virtual project team, the payoffs need to be substantial for an organization to embrace this relatively new way of working (Malhotra, Majchrzak, & Rosen, 2007).*

Virtuell organisering er en utfordrende virkelighet full av fristende potensial, og arbeidsformen er ikke like ung som da Malhotra gjorde sine konklusjoner. Kan Ouchis klandynamikk balansere ut denne begrensende måten å jobbe på?

#### **2.4.2 Virtualitets påvirkning på det felles paradigme**

I det felles paradigme utfordres titulær leder til å selv fungere og formidle et forbilde i møte med hvordan utfordringer løses; hvor modellering er viktigere enn regler og instruksjoner. Da virtuell organisering gir rom for en veldig stor grad av autonomi hos den enkelte arbeider, vil modellering i religiøst basert ledelse være en stor styrke. Det gir arbeideren et godt grunnlag

for å ta enkle og vanskelige valg uten å stadig må få alt godkjent av overordnet. Det styrker også friheten den enkelte har til å bruke tiden på å gjøre jobben godt, heller enn til å være usikker på om en gjør ting rett eller galt. Virtualitetens utfordring til dette aspektet ved ledelse av en RBO er lederens manglende arenaer for å gjøre den faktiske modelleringen; det fysiske rommet hvor denne overføringen av tilnærming til ulike scenarioer kommuniseres finnes ikke. Virtualitet fjerner gangpraten som et fysisk kontor har, og muligheten til å observere ledelsen i møte med hverdagslige utfordringer eller i møte med mennesker i det daglige. Så hvordan overføres dette paradigmet til virtuelt ansatte så de blir utrustet til å ta gode valg i det daglige, der utfordringene oppstår? Det er påvist en positiv sammenheng mellom inspirerende lederskap, tillit og overgivelse i virtuelle team (Joshi, Lazarova, & Liao, 2009), mens tradisjonelt hierarkisk lederskap basert på posisjonsmakt oppleves dempende på teamets prestasjoner (Hoch et al., 2014). Virtualitet svekker overførbarheten av emosjon. Dette gjør at karismatisk energi eller empatisk medfølelse naturlig dempes og gjør det vanskeligere for lederen å kommunisere humanitet. Det viser samtidig at det er helt vesentlig for lederen å kommunisere denne humaniteten. Den ekstra innsatsen dette krever vil gi mye igjen i virtuell organisering, da nettopp dette skaper den positive effekten av tillit og overgivelse. Den svekkede overføringen av emosjon beskytter samtidig informasjon og oppgavebeskrivelser fra emosjonell støy og tolkning; en kan alltid lese en e-post på nytt for å dobbeltsjekke hva som faktisk ble sagt. En samtale kan derimot gradvis endre seg i ens minne, påvirket av emosjonen en opplevde eller tillegger beskjeden i ettertid.

### **2.4.3 Virtualitet og målkongruens**

Der det er kongruens bøyes og beveger ulike enheter seg i samme retning. De samsvarer. En nøkkel til målkongruens er at den enkelte ansatte opplever at jobben en gjør blir sett og vil bli anerkjent (på kort eller lang sikt). Om en opplever seg rettfærdig behandlet, og om en har en forståelse av at både det gode og det dårlige hos seg selv og andre en dag vil komme frem i lyset, skapes en tillit som gjør det lettere for de ansatte å jobbe for det felles beste heller enn å prøve å fremheve seg selv. En tillit til at *det felles beste ultimatt sett blir sitt eget beste*. I en virtuell organisering følger det stor autonomi, og med stor autonomi kan det være fristende å kutte hjørner og ta snarveier. *Ingen oppdager vel det?* Lederens oppgave blir å skape tillit og flette de ulike spesialitetene sammen på en måte som utnytter og utfyller de ulike deltakerne på en best mulig måte. Tendensen i virtuelle team er et høyt kunnskapsnivå, stor felles avhengighet i teamet, samtidig med behov for tilretteleggelse av autonomt arbeid (Antonakis & Atwater, 2002). I et virtuelt samarbeid er tillit tettere lenket til den enkeltes evner og

integritet, og mindre til hvor velvillig en er til å ta på seg oppgaver. Fellesskapsfølelsen er en vital del av teamarbeid, da den kan gi medlemmer motivasjon til å gjøre en ekstra innsats der det er nødvendig og er en hjelp til å jobbe mot felles mål (Mjelde & Nesheim, 2015). Tillit er en av de mest studerte emnene innenfor litteratur om virtuelle team; det å forstå hvordan, hvorfor og under hvilke forhold tillit oppstår. Dette skyldes at mange studier viser tydelig at tillit har en positiv påvirkning på virtuell suksess (Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015). Kjapp tillit bygges oftest gjennom tidlig kommunikasjon og en positiv tone når en kommuniserer; det gir teamet selvtillit, som igjen følges av en tillit mellom medlemmene imellom. Tillit deltakerne imellom, samt tillit til teknologi i seg selv, har vært observert som nøkler til en kultur av kunnskapsdeling internt i virtuelle team. Det motsatte har også vist seg å stemme; mangel på tillit både til andre deltakere og teknologi er en årsak til mindre deling av kunnskap og samarbeid. I et virtuelt team er det umulig å observere hverandre i daglige gjøremål, uformelle samtaler og nonverbal kommunikasjon, derfor trenger organisasjonen finne måter og strategier for å skape gjennomsiktighet i teamet som bygger denne tilliten.

## **2.5 Kvalifiserte antakelser**

Så hva slags lederpraksiser oppstår i kombinasjonen av religiøst basert organisasjon og en virtuell organisering? Ledelsespraksis begrenser seg ikke til lederens samhandling med etterfølgerne/de ansatte mot et felles mål, men oppstår i interaksjonen som oppstår i det daglige i organisasjonen. Oppgaven undersøker hvordan ledelse utøves, hva slags former for ledelse som observeres, og hva slags ledelsespraksiser som har oppstått i kombinasjonen av religiøst basert organisasjon og virtuell organisering. Ledelsespraksisene vil tilpasse seg de behovene og vanskelighetene de ansatte opplever i sin hverdag. Teorien er retningsgivende for intervjuene, ikke et rammeverk som skal bekreftes eller avkreftes. Teorien gir grunnlag for følgende kvalifiserte antakelser:

- (i) Effektiv klanorganisering fordrer delt sosial kunnskap i et felles paradigme som hjelper den autonome ansatte å ta gode valg på egenhånd. Virtuell organisering demper mengde og kvalitet på kommunikasjon, som gjør at en oftere står i situasjoner hvor en må ta avgjørelser på egenhånd, med færre dagligdagse eksempler på hvordan lederen tenkte i en lignende situasjon. Samtidig vil det felles religiøse rammeverket gjøre at en stor del av organisasjonens paradigme implisitt ligger i den enkelte ansatte, gjennom den felles livsfilosofien den religiøse overbevisningen innebærer. De felles verdiene og trossystemet vil være et verktøy som brukes for å innrette målene til den

individuelle ansatte med de som organisasjonen har. Det kan tenkes at det er en høy grad av delt sosial kunnskap i organisasjonen på grunn av den felles religiøse overbevisningen, som høyner effektiviteten i det autonome arbeidet i en virtuell organisering.

- (ii) Der leder er synlig og tilgjengelig er det lett for en ansatt å oftere be om innspill og tips fra denne formelle lederen. Der en virtuell organisering gjør leder mindre tilgjengelig, vil det være naturlig at ledelsespraksiser oppstår i større grad hos de ansatte, spesielt i interaksjon med andre ansatte i grupperinger hvor leder ikke er fysisk eller virtuelt tilstede. Klanorganisering viser at denne frigivelsen av mandat til å ta vanskelige avgjørelser uavhengig av formell leder, er gunstig for effektivitet. Det er sannsynlig at den virtuelle organiseringen av nødvendighet øker denne typen selvstendig adferd i grupper.
- (iii) En virtuell organisering vil gjøre det mer krevende å oppnå målkongruens i en religiøst basert organisasjon, da det er vanskelig å både bli kjent med hverandre og å se hva slags arbeid de andre faktisk gjør. Virtualitet vil samtidig gjøre målkongruens til en mer synlig utfordring for organisasjonen, og på den måten tydeliggjøre at dette aktivt må jobbes. Om dette er tilfelle vil virtualiteten bli et svar i møte med utfordringen, da det fremtvinger en løsning på denne typiske utfordringen for en klanorganisasjon. Målkongruens er avhengig av en struktur som skaper både relasjonell og profesjonell tillit i at man aktivt eksponerer hverandre for hvem man er, hva man gjør, og hvordan dette gjøres.
- (iv) Den felles troen og det aktivt religiøse aspektet av organisasjon, kombinert med at kommunikasjon skjer via verktøy som alle er, vil antakelig nedtones i virtuelt samarbeid. Den religiøse/åndelige dimensjonen av arbeidet fordrer rike kanaler, og det vil være naturlig å heller endre målsettinger og ambisjonsnivå til fokus på oppgaver som lettere lar seg koordinere over nett.
- (v) Tillit mellom de ansatte har en annen dynamikk i en virtuell organisering enn når en fysisk omgås daglig. Der en på en fysisk arbeidsplass baserer tillit på den sosiale opplevelsen og imøtekommelsen fra de andre kollegene, vil den virtuelle organiseringen flytte tillitsbyggingen til å heller basere seg på hva en ser kollegene produserer og utfører. Da en i mye mindre grad får en sosial opplevelse av de andre ansatte, vil arbeidet de gjør få en proporsjonelt større del av vurderingsgrunnlaget en har for tillit/mistillit til vedkommende.

I intervjuene er målet å avdekke de interne dynamikkene som skaper ledelse og progresjon i arbeidet, samt styringsmekanismene mellom ansatt og leder. Jeg vil ikke fokusere på produktene som leveres eller den eksterne effekten/påvirkningen organisasjonen har.

## **2.6 Organisasjonen i møte med litteraturen**

Premisset for å være fast ansatt i Org er en unik tilnærming til virtuelt samarbeid; det å ha en stilling i en lokal menighet i kirkesamfunnet med det formål at de sentralt ansatte skal tett kjenne og forstå den lokale situasjonen som den sentrale stillingen tilrettelegger for. De i staben med stillinger fra 50% og oppover møtes fysisk til to-dags felles arbeidsdager omtrent annenhver måned (de mindre stillingene deltar sjeldnere). I tillegg har staben faste ukentlige videobaserte møter. Samarbeidskommunikasjon utover dette er det ikke satte retningslinjer for. Dette skjer derfor etter hva den enkelte finner naturlig; gjerne med e-post, meldinger, telefonsamtaler, videokonferanser, delte dokumenter og i enkelte situasjoner reise for å fysisk møtes. Å ha verktøyene tilgjengelig er allikevel ikke det samme som å ha forstått de og evne å bruke de fullt ut. De fleste i staben startet å arbeide i lokal menighet, for så å bli engasjert i den sentrale organisasjonen på et senere tidspunkt. Der en lokalt jobber tett på andre ansatte og frivillige i lokal menighet, er en i den sentrale jobben i stor grad fri til å jobbe hvor og til hvilke tider en selv ønsker. Jobben i Org består i korte trekk av å skape og lede samarbeid på tvers av geografisk spredte menigheter, samt utvikle konsepter og verktøy til bruk lokalt i størst mulig del av kirkesamfunnet. Det å basere samarbeid på virtualitet er derfor en tillært virkelighet, ikke det de ansatte i utgangspunktet valgte seg til eller er utdannet i. De ansatte rekrutteres basert på sin lokale erfaring, ikke basert på teknisk eller virtuell kompetanse.

Som støtteorganisasjon i et kirkesamfunn møtes to ulike organisasjonstyper; den dynamiske kulturen sentrert rundt det å tilrettelegge for troslivet til mennesker lokalt, og den organisatorisk-byråkratiske strukturen som kreves av en støtteorganisasjon som jobber for utvikling av menigheter geografisk spredt over hele Norge. Forutsetningen hvor de ansatte deler stilling i Org og lokalt var et veivalg gjort for flere år tilbake med den hensikt å tydeligere sikre menighetskontakten i staben. En ønsket å utnytte synergien av at staben er en aktiv del av de menighetene organisasjonen eksisterer for å støtte og utvikle videre. Det å utvikle teknologisk ferdighet og kompetanse har kommet som en effekt og nødvendighet i ettertid av dette strategiske veivalget. I praksis fører dette til at Org vanligvis ser etter kandidater som allerede jobber i kirkesamfunnet med det fagfeltet en er ute etter. Kandidatene har derfor allerede et felles trosgrunnlag og er blitt trent lokalt i kirkesamfunnets kultur og

verdisystem. Nye ansatte er allerede klare til å løse mange deler av jobben uten instruksjon; og når de samtidig er utvalgt basert på sine verdier (som fungerer som en sterk motivasjonsfaktor) ønsker en å jobbe hardt selv uten nære kontrollmekanismer (Ouchi, 1979). I en virtuell og autonom arbeidssituasjon er dette optimalt, da byråkratiske virkemidler som nært tilsyn, tett kontroll og stadige evalueringer krenker menneskers følelse av autonomi og kontroll, som igjen resulterer i en lite entusiastisk og føyende holdning til ledelse og arbeidet. Den unike kombinasjonen av virtuell organisering parett med en rekrutteringsmodell som sørger for tilførsel av mennesker som tilsynelatende allerede er assimilert inn i en klanlignende felles forståelse gjør organisasjonen spesielt interessant og relevant for case-studiet.

### **3 Metode: Kvalitativt forskningsdesign**

#### **3.1 En eksplorativ case-studie**

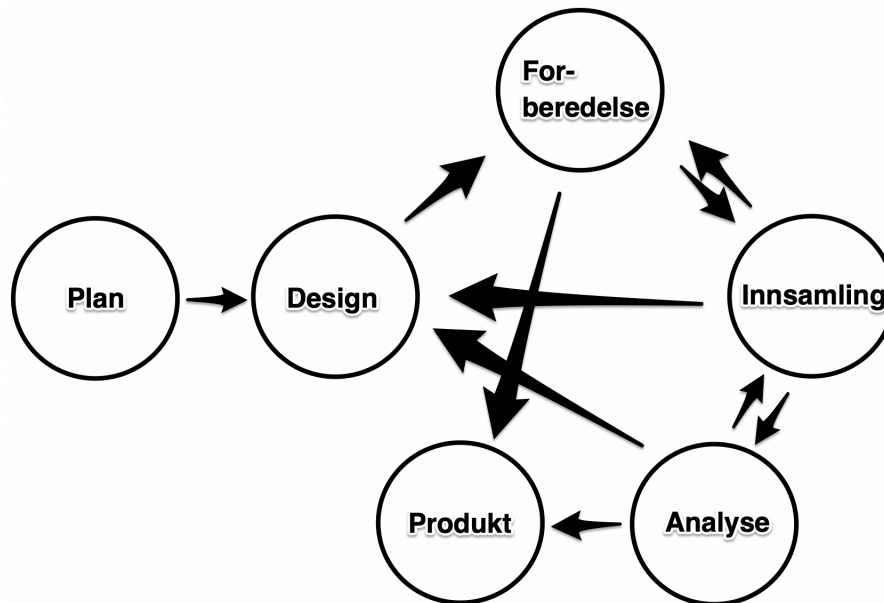
Målet for oppgaven er å utforske og forklare et sosialt fenomen: hva slags ledelse som praksis som oppstår når en religiøst basert organisasjon organiseres virtuelt. Dette er en uvanlig kombinasjon av organisasjonstype og arbeidsform, som har gjort at case-studie er en hensiktsmessig tilnærming. Hensikten med studiet er ikke å konkludere med tall og frekvenser for hvordan denne ledelsesformen utartes, men å oppdage og få innsikt i denne konteksten basert på samtaler og en dypere forståelse av dynamikkene som i praksis former hvordan denne arbeidskulturen ser ut. Kvalitativ forskning fremhever mening og prosesser; å forstå hvordan ledelsen foregår i lys av konteksten den skjer i (Thagaard, 2013). Denne oppgaven skaper forståelse basert på dybdeintervjuer av enkeltpersoner som er en del av staben i Org. Den kvalitative tilnærmingen skaper en bedre forståelse av hvordan virtuell organisering av en religiøst basert organisasjon ser ut i praksis. En kvalitativ case-studie gir en fleksibel tilnærming ved å gi rom for de jeg intervjuer til å spille inn elementer litteraturen ikke setter fokus på. Informantene får formidle sin opplevelse av hva som motiverer, hvordan arbeidsformen påvirker arbeidet deres, samt sette ord på om og hvordan en opplever mening i arbeidet som gjøres.

Med case-studier anbefales det å velge ut minst to caser som grunnlag for forskningen, da enkeltcaser gir potensiale til mange usikkerhetsmomenter for ekstern gyldighet. Det skyldes at er vanskelig å avgjøre om funnene har overførbarhet eller om de er unikt for denne casen. Et

av unntakene for denne anbefalingen er *uvanlige/ekstreme* caser hvor observasjonsmålet avviker fra den teoretiske normen og den typiske organisasjonen (Yin, 2014). Org kvalifiserer til dette unntaket gjennom sine unike vedtekter hvor alle faste ansatte (med noen unntak for spesielle stillinger) må kombinere denne virtuelle stillingen med en lokal stilling i en RBO på en annen geografisk lokasjon enn sine kollegaer. Dette gir hver enkelt fast ansatt relevant sammenligningsgrunnlag til å gi lys på kontraster mellom arbeid i en lokal RBO og en virtuelt basert RBO. Intervjuobjektene er unike gjennom tilgangen til et direkte sammenligningsgrunnlag i nåværende arbeidssituasjon for hvordan en RBO fungerer ulikt virtuelt desentralisert enn samlet på en fysisk arbeidsplass.

Formålet med et case-studie er å utvide og generalisere teorier, ikke å avkrefte eller bekrefte hypoteser (Yin, 2014). Ved å her bruke en case-studie går jeg i dybden i fenomenet og produsere en mer helhetlig forståelse av ledelsesdynamikkene som oppstår her. En eksplorativ case-studie utvikler hypoteser om årsakssammenhenger som potensielt senere kan testes ved hjelp av statistiske metoder. Forskningsdesignet er basert på Yins dynamiske modell. Eksplorative undersøkelsesopplegg har ingen rigide regler for gjennomføring, og designet evalueres og tilpasses etter hvert steg i forskningsprosessen. Der det er oppdaget at premisser lagt i den originale teorien avviker fra virkeligheten underveis i prosessen, har denne modellen gjort det mulig å implementere og ta høyde for disse oppdagelsene. Både forberedelsene, innsamlingen og analysen setter forskningsdesignet i nytt lys, og gjør at stegene kontinuerlig er blitt revidert (se figur 1).





Figur 1 - Yins modell for case-studie

Da jeg selv er ansatt i organisasjonen har jeg et unikt innblikk i arbeidshverdagen og mine kollegaer, som gjør at jeg lettere kan komme tettere på fordelene og utfordringene i intervjuer og observasjoner. Det faktum at det er kombinasjonen av organisasjonsformer, ikke organisasjonen i seg selv, som analyseres gjør informasjonen mindre sensitiv og utleverende. Kombinasjonen av disse to faktorene har gjort intervjuobjektene avslappet og åpne, og dermed svart ærlig og raskt kommet til kjernen av spørsmålene i intervjuene. Men det at jeg selv jobber i organisasjonen jeg undersøker kan få varselampene til å blinke: Hvordan kan jeg være en objektiv og troverdig forsker på en arbeidsplass hvor jeg er så personlig investert?

## 3.2 Gyldighet: Farer og utfordringer med case-studie

Oppgavens gyldighet (validitet) handler om i hvilken grad det kan trekkes gyldige slutninger fra forskningen som er gjort. Gyldigheten baserer seg på oppgavens interne og eksterne gyldighet, samt oppgavens troverdighet (reliabilitet) (Jacobsen, 2015).

### 3.2.1 Intern gyldighet

Intern gyldighet dreier som om i hvor stor grad er beskrivelsen undersøkelsen gir sanne/virkelighetsnære, og om det er dekning i data for konklusjonene som presenteres basert på analysen. Et viktig moment for høy intern gyldighet er å ha god kontroll over mulige bias, noe som er spesielt relevant da jeg studerer noe så personlig som min egen arbeidsplass. Her følger de relevante biasene (potensiell subjektivitet) jeg gjenkjenner som trusler for

oppgavens gyldighet, samt tiltak jeg har iverksatt for å møte de. Det viktigste preventive jeg har gjort i møte med disse biasene har vært å bevisstgjøre meg selv gjennom prosessen under utformingen av intervjuguiden, i gjennomføringen av intervjuene, samt mens jeg har tolket funnene jeg har gjort.

(i) Jeg kjenner intervjuobjektene både profesjonelt og personlig, og vil omgå de også etter studien er gjort. Faren ved dette er at jeg ikke ønsker å sette de i dårlig lys, og dermed kan unngå vanskelige/personlige spørsmål, eller la være å grave i temaer som jeg mistenker kan være sensitive for intervjuobjektene. (ii) Jeg jobber for og representerer organisasjonen selv. Dette gjelder ikke bare i mitt profesjonelle liv, men også med noe så personlig som min religiøse overbevisning, da organisasjonen representerer kirkesamfunnet som jeg er en del av. Organisasjonens rykte påvirker derfor mitt rykte, og jeg har egeninteresse i å sette både organisasjonen og kirkesamfunnet i et godt lys. For min egen del har det vært viktig å understreke at målet med oppgaven ikke er å sette organisasjonen i et verken godt eller dårlig lys, men å utforske hvordan organisasjonsformen påvirker ledelse som praksis. Denne målsetningen er årsaken til at organisasjonens identitet ikke er viktig i oppgaven, samt at intervjuobjekter er anonymisert. Disse tiltakene frigjør meg til å mer objektivt fokusere på organisering og dynamikker, heller enn min subjektive opplevelse og agenda for representasjonen av organisasjonen.

(iii) Subjektive responser fra intervjuobjektene: de ønsker å sette egen organisasjon i godt lys eller rettfærdiggjøre/skjule det som ikke fungerer godt. Intervjuobjektene er alle selv ansatte (jeg intervjuer ikke tidligere ansatte eller personer utenfor organisasjonen). Dette kan få både bevisst og ubevisst utslag hos den enkelte. Det å anonymisere respondentene og organisasjonen og på den måten redusere faren ved at den enkeltes utsagn blir gjenkjent frigjør respondentene til å være mer objektive og ærlige. Intervjuobjektene ble gjennom samtale og informasjonsskriv på forhånd informert om hvordan informasjonen deres ville bli behandlet, og at de ville få gjennomlese og godkjenne oppgaven før innsendelse, samt få muligheten til både å trekke eller korrigere personopplysninger om seg selv (se vedlagt intervjuavtale).

(iv) Refleksivitet hos respondentene; det kan være en naturlig respons i denne settingen at de som blir intervjuet sier det de tror jeg ønsker å høre, eller bekrefter/gjentar/tar utgangspunkt i ledende spørsmål eller uttalelser fra meg gjennom intervjuet. Jeg har derfor unngått ledende/bekreftende spørsmål i intervjuguiden, og heller fokusert på en hvorfor/hvordan

tilnærming. Underveis har jeg bevisstgjort meg selv på å repetere deres egne ord når jeg nyanserer, og å unngå å tillegg min tolkning de gangene jeg oppsummerer hva som er blitt sagt for å gå dypere inn i materien som har kommet frem.

(v) Jeg er selv en del av milleniumsgenerasjonen og er både interessert i og begeistret for digitale løsninger. Jeg risikerer å presentere fordelene ved virtualitet ubalansert positivt, og nedjustere de negative aspektene. Organisasjonen representerer mitt kirkesamfunn og min tro; noe som er dypt personlig for meg, og som jeg har stor egeninteresse av å vise fra sin beste side. Disse engasjementene mine skaper ikke bare bevisst egeninteresse, men jeg vil også være utsatt for gruppetenkning: Klarer jeg å gjenkjenne utsagn og meninger som presenteres som «vedtatte sannheter» på lik linje som en som står på utsiden? Jeg kan bli et offer for kollektiv rasjonalisering, selvrettferdighet, og stereotyper av hvordan både organisasjonen, virtualiteten og troen fremstilles. Faren for personlige refleksivitet i min egen tilnærming til informasjonen er stor. Det viktigste verktøyet jeg har for objektivitet i min tilnærming er at teorier og intervjuguiden har sin kilde i det teoretiske rammeverket. Selv om det er jeg som har satt sammen og tolket litteraturen i dette rammeverket, er kildene eksterne og de tvinger meg til å ha litteraturreferanser og ikke mine forutbestemte forestillinger som utgangspunkt for oppgaven. All forskning vil påvirkes av forskeren som former den, men en tydelig beviskjede fra litteratur til intervju spørsmål til analyse tvinger forskningen inn i et rammeverk som er større enn meg selv (se troverdighet).

### 3.2.2 Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet er spørsmålet om i hvor stor grad funnene jeg har gjort i min avgrensede studie kan generaliseres inn i andre sammenhenger. Om ekstern gyldighet sier Jacobsen at *en god beskrivelse og forståelse av virkeligheten er det beste grunnlaget for å formulere mer allmenngyldige teorier og hypoteser* (Jacobsen, 2015). Da oppgaven er eksplorativ inn mot en uvanlig case, så vil ikke generalisering være et fokus i prosessen. Det er nettopp det unike med organisasjonen som jeg ønsker å utforske og beskrive, for så å trekke frem potensialet for overførbarhet etter analysen er gjort. Et viktig moment er allikevel at utvalget jeg har gjort til mine intervjuer er representativt for organisasjonen som helhet. Utvalget er basert på å få en bred variasjon i respondentene, med følgende faktorer som grunnlag:

- **Fartstid i organisasjonen.** Noen av de ansatte har vært med i formingen av den virtuelle modellen, og har erfart utviklingen av arbeidsmåten over tid. Andre kjenner ikke til organisasjonen i noen annen form enn dagens virtuelle organisering.

- **Alder.** Teknisk forståelse og kompetanse er vesentlig når samarbeid i hovedsak skjer via tekniske løsninger. Litteraturen viser at millenials i større grad behersker og er komfortabel med disse verktøyene enn tidligere generasjoner.
- **Kjønn.**
- **Opplevd personlighetstendens (strukturert/ustrukturert).** Dette er interessant da personlig struktur i hverdagen vil ha stor påvirkningskraft på hvordan friheten som ligger i den virtuelle organiseringen anvendes..

Det er valgt å bruke «hvordan» og «hvorfor»-spørsmål i intervjuguiden, så svarene som samles inn har en deskriptiv karakter (Yin, 2014). I intervjuene er det søkt etter rike beskrivelser av personlig opplevd arbeidshverdag, med fokus på det unike i organiseringen heller enn organisasjonen. Det er unngått ledende spørsmål i intervjuguiden, og intervjuene har startet med å be respondenten beskrive sin oppfattelse av ledelse som praksis i arbeidshverdagen, før det er satt retning med de litteraturbaserte spørsmålene. Funnene knyttes opp mot eksisterende litteratur på virtuell organisering, religiøst baserte organisasjoner og ledelse som praksis; litteratur som andre organisasjoner og arbeidssituasjoner kan finne fellestrekk i, selv om organisasjonen som utforskes her er unik.

### 3.2.3 Troverdighet

Høy troverdighet (reliabilitet) oppnås ved at oppgaven/undersøkelsen er gjennomført på en pålitelig, gjennomsiktig og reproducerbar måte. Om noen hadde fulgte de samme prosedyrene som jeg har beskrevet og gjorde hele undersøkelsen på nytt; ville de landet på de samme oppdagelsene og konklusjonene som jeg har gjort? Den beste kilden til troverdighet er ryddig dokumentasjon; en oppskrift på hvordan forskningsprosessen har gått frem, samt tydelighet rundt kildene som har ledet prosessen i denne retningen (Yin, 2014). Der er videre dokumentert i dette metode-kapittelet hvordan prosessen har foregått fra datainnsamling til ferdig analyse. Det er gjennom arbeidsprosessen opprettholdt en database for case-studiet, og hele veien beholdt en tydelig beviskjede fra intervju til og frem til den endelige analysen. Et eksempel på veien et sitat har gått fra intervju til å bli en del av analysen er tilgjengelig i appendikset.

## 3.3 Datainnsamling gjennom dybdeintervjuer

Alle respondenter har lest, godkjent og underskrevet et informasjonsskriv på forhånd (se vedlagt intervjuavtale). Det er beskrevet hensikten med datainnhenting og informert om at

deres svar blir anonymisert. Det er samtidig advart om at det er få ansatte og at organisasjonen som blir forsket på ikke vil være anonym i oppgaven, som gjør det mulig å gjenkjennes av lesere basert på svarene som gis (men ikke sannsynlig). Det er forsikret at deres beste interesse blir ivaretatt, og at målet ikke er å sette organisasjonen i et dårlig lys, men å observere dynamikker relatert til virtualitet. Intervjuene har foregått via videosamtale med opptak. Opptaket er transkribert med feltnotater i ettertid, anonymisert og videoopptak er slettet. Alle respondenter har sett på den endelige oppgaven før innlevering, og blitt gitt mulighet til å revidere eller trekke svarene som de selv har gitt. Denne muligheten for tilbakemelding sikrer at tolkningen jeg som forsker har tillagt det respondentene har svart stemmer med deres intensjon.

Intervjuene er strukturert basert på det teoretiske rammeverket, delt inn i følgende tre overskrifter:

- Ledelse som praksis
- Religiøst basert ledelse
- Virtuell organisering

De innledes med en kort beskrivelse av ledelse som praksis, som kontrast til tradisjonelle ledelsesteorier som sentrerer seg rundt den hierarkiske lederens karakteristikk og ledelsesstil. Videre er det spurt om hvordan de opplever at ledelse som praksis oppstår i organisasjonen, med oppfølgingsspørsmål til assosiasjonene som gis med åpne «hvorfor?» og «hvordan?» spørsmål. Intervjuguiden gir hjelpespørsmål basert på litteraturen som konkretiserer seg rundt hvordan ledelse som praksis oppstår, om respondenten ikke selv kommer inn på disse temaene. Der jeg har opplevd dette temaet som mettet har jeg gått videre til religiøst basert ledelse, med en kort beskrivelse av Ouchis teorier om organisasjonskontroll og klanledelse, fulgt av åpne og potensielt mer konkrete spørsmål knyttet til temaet. Flere av disse spørsmålene ble ofte allerede blitt besvart i del 1 av intervjuet. Da dette temaet er opplevd mettet har jeg gått til del 3; virtuell organisering, og stilt åpne og mer konkrete spørsmål basert på litteraturen i dette temaet, og utfylt det som ikke ble dekket i de foregående kategoriene. Fire unike dybdeintervjuer (det er totalt 13 ansatte i organisasjonen) ble gjennomført før informasjonen i de ulike analysekategoriene ble opplevd som mettet og det ble registrert funn nok (bekreftet av to eller flere informanter) til å gjenkjenne tydelige mønstre i informasjonen gjennom nettverksanalysen (Yin, 2014). Informasjonen i intervjuene ble kodet, temaer ble identifisert, og et førsteutkast av tematiske nettverk ble laget (se steg 1-3

i «3.4 Tematisk analyse»). Basert på denne oversikten og retningen intervjuene av den ansatte gav ble intervjuguiden revidert, og det ble gjort et siste dybdeintervju med leder av organisasjonen. Den samlede informasjonen fra de to intervjurundene ble grunnlaget for de endelige tematiske nettverkene. Intervjuguide for ansatte og revidert intervjuguide for leder er tilgjengelig i appendikset.

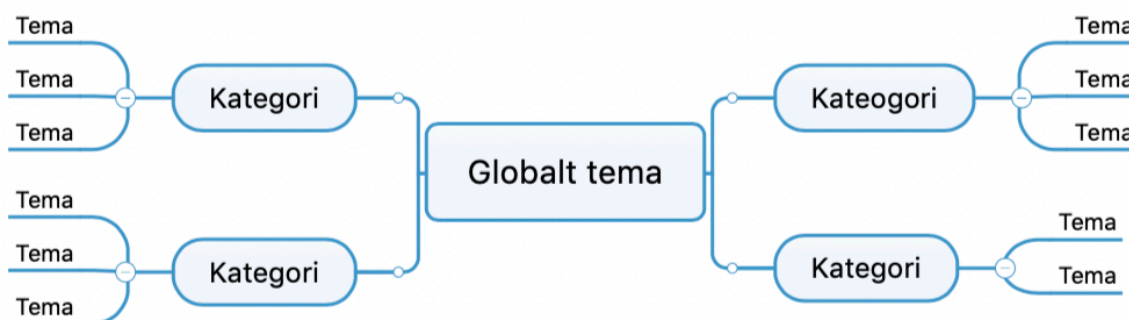
### 3.4 Tematisk analyse

Tematisk nettverksanalyse er verktøyet som er brukt for å identifisere temaene og gjenkjenne mønstre i informasjonen som intervjuene avdekket. Da tematisk nettverksanalyse baserer seg på en induktiv tilnærming til den innsamlede informasjonen er det en naturlig metode for å bearbeide en eksplorativ case. Metoden utforsker forståelsen av en idé eller et konsept, heller enn å forsone motstridende definisjoner. Metoden består av følgende seks steg for å systematisere den innhentede informasjonen, som alle har en analytisk prosesseringseffekt (Attride-Stirling, 2001):

1. **Koding av informasjonen.** Basert på det teoretiske rammeverket og temaer som har dukket opp i intervjuene velges emnekoder som kategoriserer de ulike sitatene (se tabell i appendiks: «Identifisering av temaer»).
2. **Identifisering av temaer (tabell i appendiks «Identifisering av temaer»).** Ved å gjennomgå informasjonen under hver kode (første kolonne) lages en oversikt over momenter som er diskutert (andre kolonne). Gjennom prioritering etter hvor mange av informantene som har snakket om de aktuelle momentene reduseres disse til navngitte identifiserte temaer (tredje kolonne). Sitatene blir så reorganisert under disse temaene i databasen.
3. **Bygging av nettverk (se tabell i appendiks: «Fra grunnleggende til globale temaer»).**
  - (i) De identifiserte temaene blir omdøpt til grunnleggende temaer (første kolonne). Dette er enkle, men unike, samlinger basert på en karakteristikk av sitatene de inneholder, med navn som ikke nødvendigvis gir stor mening før de ses i sammenheng med nettverket de er satt i.
  - (ii) De grunnleggende temaene blir sortert inn i overordnede grupper med lignende eller sammenhengende grunnleggende temaer, kalt *organiserende temaer* (andre kolonne), og hver gruppe ble gitt en beskrivelse basert på de underliggende momentene som gikk igjen i alle de grunnleggende temaene.

- (iii) Basert på de organiserende temaene formes globale temaer som forener påstandene i hver gruppes organiserende temaer (tredje kolonne).
- (iv) De globale temaene blir illustrert i hvert sitt tematiske nettverk; grunnlaget for videre analyse og et større rammeverk som de enkelte sitatene forstås i lys av (se figur 2 - Illustrasjon av tematisk nettverk).
- (v) Sitatene koblet til hvert av de grunnleggende temaene blir gjennomgått for å bekrefte og justere at både det globale, det organiserende og det grunnleggende temaet stemmer med/reflekterer informasjonen de inneholder.

4. **Beskrivelse og utforskning av de tematiske nettverkene (kapittel 4).** Hvert av nettverkene innhold beskrives, et organiserende nettverk om gangen, fra øverst til høyre og med klokken. Sitater fra intervjuene trekkes frem og settes i sammenhengen som danner nettverket. Temaene som er avdekket blir beskrevet og oppsummert, og utforskningen av de underliggende mønstrene i informasjonen startes.
5. **Oppsummering av de tematiske nettverkene (5.1 og 5.2).** Hovedtemaene i hvert tematiske nettverk blir presentert tydelig og eksplisitt. Mønstrene som er oppdaget i informasjonen beskrives og forklares.
6. **Tolkning av mønstre (5.3).** Slutningene fra hvert av nettverkene samles og settes i sammenheng med det litterære rammeverket. I tolkningen er mønstre, strukturer og konsepter som er kommet frem i intervjuene blitt utforsket, og oppdagelsene som er gjort ses i lys av hensikten med oppgaven.



Figur 2 – Illustrasjon av tematisk nettverk

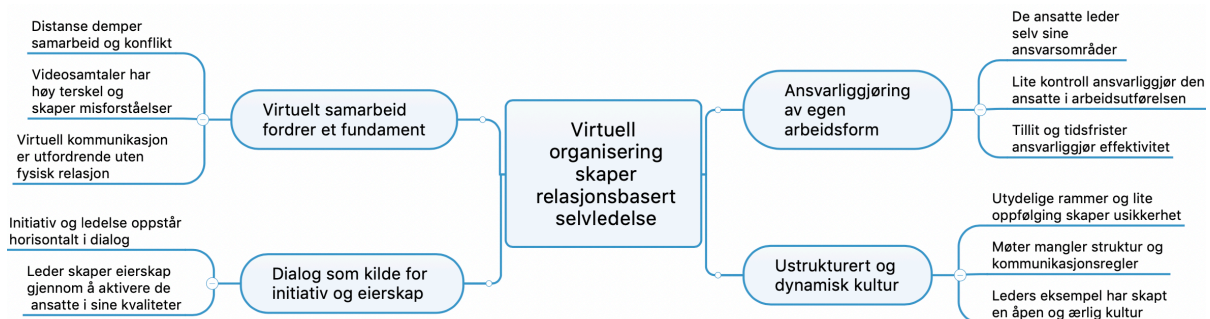
De tematiske nettverkene er ikke den endelige analysen, men strukturer som tilrettelegger og gjør det oversiktlig å utforske og forklare temaene som avdekker. Nettverkene gir et rammeverk som forsker og leser kan forstå den kvalitative informasjonen i. Gjennom nettverksanalysen vises sammenhengen mellom rådata, kategorisering, oppdagede temaer og

konklusjoner basert på disse. Verdien i kvalitativ forskning ligger i den forklarende og utforskende kraften; en kraft som er avhengig av en nøyaktig metodologisk progresjon fra informasjonsinnhenting til konklusjon. Prosessen informasjonen har gått fra intervjuer, gjennom revisjoner, til de endelige tematiske nettverkene er beskrevet i appendikset: «Prosessen fra intervju til tematiske nettverk».

## 4 Funn: Tematiske nettverk

Neste steg i den analytiske prosessen gjennom den innsamlede informasjonen beskrives det tematiske nettverket gjennom å vise hvordan sitatene har blitt tolket til å danne grunnlaget for det tematiske nettverket. Jeg gjennomgår hvert av de organiserende temaene i klokkekkefølge. Sitatkode «A» er intervjuede ansatte, nummerert på nytt i hver sitatblokk kun for å vise at de ulike sitatene er fra ulike kilder. A1 referer derfor til ulike informanter i hver nye sitatblokk. Sitatkode «L» er organisasjonsleder.

### 4.1 Tematisk nettverk 1: Virtuell organisering skaper relasjonsbasert selvledelse



Figur 3 – Tematisk nettverk 1 - Virtuell organisering skaper relasjonsbasert selvledelse

#### 4.1.1 Ansvarliggjøring av egen arbeidsform

Det kommer tydelig frem fra både ansatte og leder at de ansatte selv står ansvarlige for sin egen arbeidshverdag og utførelsen av sine ansvarsområder. Ansvarsområder eller prosjekter blir tildelt den enkelte ansatte, for så å oppleves frigitt til å løse oppgaven sånn en selv finner det best. De ansatte beskriver stabsgruppen som «selvgående», og opplever seg som ledere for egen arbeidsutførelse:



- A1 Først og fremst så er jo hverdagene mest opp til meg selv. Det er mitt eget ansvar. Det aller meste av det jeg gjør er på eget initiativ og under egen ledelse.
- A2 Jeg tenker at mye om det handler om selvledelse. At ledelse oppstår når man har et ansvarsområde ... og jeg opplever at det er litt opp til den enkelte hvordan man gjør det. Man blir sin egen sjef.

Den autonome tilnærmingen til jobben oppleves som at har utviklet seg som en respons på organiseringen mer enn at det er en uttalt strategi. Leder jobber aktivt for å skape en kultur hvor den ansatte tar kontakt ved behov, heller enn at leder er aktivt oppsøkende i oppfølgingen. Det er et mål å skape trygghet hos den ansatte i at en har friheten til å styre formen for utførelsen av arbeidet sitt selv. En trenger da ikke bruke tid og krefter på intern kommunikasjon om leder er trygg på den ansatte – og den ansatte selv er trygg på – at den ansattes vurderingsevne er god i møte med arbeidsutførelse og valg som gjøres.

- A1 Vi er såpass selvgående alle sammen, og vi lager mye vår egen arbeidsdag. Da blir det mange individuelle uttrykk og metoder å gjøre disse jobbene på.
- A2 ... jeg har jobbet så lenge og jeg kjenner så mange folk, så har jeg nok en trygghet i at dette kan jeg. Dette er min greie. Her kjører jeg på. Og det tror jeg det er helt åpenhet for og.
- L Jeg trenger at de ansatte faktisk oppdaterer meg og ringer meg og forteller meg hvordan det går (...) Jeg prøver å etablere hele tiden at det er litt ditt ansvar å involvere meg i [oppfølging].

Det organiserende temaet viser samtidig at den frie formen innebærer vage rammer som oppleves utfordrende. Det oppleves usagt hvor konkrete disse rammene er, og hvor grensene går for hva den enkelte ansatte kan avgjøre på egenhånd, annet enn at leder involveres når det blir et spørsmål om økonomi. Den daglige ledelsen i praksis i denne arbeidsformen ligger på den ansattes skuldre, både på godt og på vondt:

- A1 Jeg synes vi har stor frihet. Men jeg synes L er god til å spille inn og stille kritiske spørsmål i forhold til tidsbruk og det å realitetsorientere seg i forhold til hva som er mulig.
- A2 Når du har initiativ/trygghet i å styre din egen arbeidstid, så ser en leder ganske fort dette, og da er åpenheten i organisasjonen at man kan jobbe sånn. Selvfølgelig innenfor en ramme, spesielt på det økonomiske (...)
- A3 L henger ikke over oss. Det blir mye opp til meg selv. Noen ganger kunne jeg tenke meg at L var litt mer leder.
- A4 Men hvor det gjøres, når det gjøres, og hvordan jeg prioriterer det, det er opp til meg selv. Det er

veldig sjeldent at jeg får korreksjoner på at «dette blir for grundig og omfattende», eller «dette blir for enkelt».

Usikkerheten som den autonome arbeidsformen medfører skaper usikkerhet hos de ansatte, spesielt som nyansatt eller når en gis nye arbeidsområder. De vage rammene og den manglende strukturen gjør det vanskelig å gjøre jobben sin som ny eller i usikre perioder (som ved leders sykmelding), og den virtuelle organiseringen gjør at de ansatte opplever spesielt i disse tidene at en står alene i jobben sin. Leder er klar over problemstillingen og anerkjenner at oppfølgingen burde vært bedre, men vurderer dette som en problematikk som kan leves med:

- A1 I begynnelsen da jeg begynte å jobbe, og rammene var uklare og vi ikke eide helt hva nettverksledere skulle gjøre, kunne jeg kjenne på usikkerhet (...) det er lettere å jobbe når man har rammer å jobbe ut ifra på plass.
- A2 Jeg vet ikke om vi har en struktur som ting faller tilbake på når det er sykmeldinger. Det var sårt da jeg var helt ny.
- A3 Noen har sluttet i organisasjonen nettopp fordi det blir for vanskelig, denne typen arbeidsformen (...) om du setter pris på de rammene og rutinene, vil det være veldig utfordrende å jobbe i Org. Jeg kan jo erindre det fra den første tiden, at det var noen sånne typer utfordringer. Men jeg har bare lært å sette pris på det.
- L De mest strukturerte blir nok litt frustrert. Jeg tror at det greit nok (...) Men jeg tror at det absolutt er et område som skulle vært bedre.

Det kommer tydelig frem hos de ansatte at den virtuelle arbeidsformen er tillitsbasert. Både i effektivitet, men også at en faktisk gjør den jobben en sier at en skal gjøre, og at timene som føres faktisk stemmer. Det er tillit, ikke kontroll, som fungerer som kontrollmekanisme for at den ansatte gjør jobben den skal gjøre. De kontrollmekanismene som er tilstede er i møtene og prosjektene som gjøres, og om en faktisk har utført det en har sagt en skal gjøre. Dette er en av de få målestokkene en har for kollegaer arbeidsutførelse. Arbeidet organisasjonen gjør gir ikke direkte respons, men kan se resultater over tid, basert på tilbakemeldinger for hvordan produkter blir tatt i bruk i lokalmenigheter. Arbeidsformens belønningssystem og kontrollsystem har derfor lite direkte kontrollmekanismer for hvorvidt arbeidet som gjøres er godt eller ikke.

- A1 Jeg tror vi alle har en samvittighet rundt hva som er greit og ikke greit å gjøre i arbeidstiden. Vi har ikke fått opplæring på det.
- A2 Vi ser jo at ting skjer. Produkter kommer. Ting blir skrevet og gjort. Derfor tenker jeg «Folk jobber jo!» (...) Vi er organisert på den måten vi er. Det er gitt oss en stor tillit til å jobbe på denne måten, og da har hver og et ansvar for å vise denne tilliten tilbake.
- L Det er ikke direkte respons. Den tar litt lengre tid. Vi lager ofte ting som vi får høre om et halvt år senere. Det er lite direkte respons (...) og så når du ser den [responsen] så ser du på en måte belønningssystemet (...) du ser du får lønn for strevet.

Det organiserende temaet viser hvordan de ansatte selv står ansvarlige for egen arbeidsform; både for oppfølging, daglige rammer og produktivitet. Denne mangelen på struktur er frustrerende i begynnelsen, men oppleves motiverende og som en frihet over tid. Dette virker som en kultur som har utviklet seg basert på den virtuelle organiseringen, typen arbeid som utføres, og lederens tilnærming til struktur og oppfølging.

#### **4.1.2 Ustrukturert, men dynamisk kommunikasjonskultur**

Det mangler struktur og kontroll på kommunikasjonskulturen, spesielt de dagene de ansatte møtes fysisk til stabsdager. Der en er vant til å gjøre jobben sin på egen måte og i egen stil, oppleves det som mange *konger* som møtes uten at møtene og samtalen har en ryddig struktur eller kommunikasjonsregler. Det er delte meninger blant de ansatte om dette er en negativ eller positiv kvalitet, men det er enighet om at det tidvis er en røff kommunikasjonskultur, og tidvis lyttende og god. Det er leder som står ansvarlig i disse møtene og de delegeres sjeldent videre til andre. Dette gjør at det de fysiske møtedagenes kommunikasjon er avhengig av leders dagsform. En av informantene beskriver denne kulturen som noe nye ansatte ofte reagerer på når de kommer inn, men som de venner seg til og tilsynelatende aksepterer raskt; de tilpasser seg og blir en del av det:

- A1 Men det er jo alltid en øvelse i å få plass og å ta plass. Vi er jo forskjellige sånn. Jeg synes jo vi som stab er generelt flinke til å lytte til hverandre.
- A2 Om vi har en aldri så god sjef (...) så er det mange baller i luften.
- A3 Strukturen vår er tuftet på at vi klarer å være konger på hver vår haug (...) Da er det jo utfordrende når vi skal møtes å noen ganger samarbeide om ting. Det er mange konger som møtes ... kommunikasjonskulturen, som noen ganger er kaotisk, og noen ganger vel røff (...) Stort sett så er det L som er leder, og det kommer jo an på dagsform, innstilling og overskudd, det merker man jo (...) Vi ser det jo de gangene det kommer inn nye. Da gir vi de alltid ros for at de stiller de gode

spørsmålene og setter fingeren på ting, men så går det et halvår, så er de en del av det.

De løse strukturelle rammene gjør at kulturen blir personavhengig, og avhengig av leders personlighet mest av alle. Et negativt aspekt av dette er uforutsigbarheten knyttet til møter og kommunikasjon, men flere av informantene trekker samtidig frem at leders personlighet samtidig er årsaken til den muntre og ærlige atmosfæren som ofte preger møtene. Dette er en atmosfære som de ansatte opplever at bare *er der*, og i oppfølgingsspørsmål krediterer til at har hatt en smitteeffekt fra leders tilnærming til møter og arbeidet. Leder beskriver selv at det å være *ekte og ærlig*, og ikke være *fasade-mennesker* er noe som preger kulturen i organisasjonen, og er trekk som en vurderer ut ifra ved nyansettelser. Om kandidatene *passer inn i gruppa* er et viktig moment i ansettelsesprosesser, til tross for at en ikke skal dele kontorbygg og sjeldent møtes.

- A1 Det har vel litt med kjemi å gjøre og. Jeg vet ikke om staben i [annen organisasjon] har samme utluftningskultur som oss. Spørsmål er jo bare hvorfor (...) Jeg tror det er innført og styrt av leder.
- A2 Jeg tror det [avslappet kultur] kommer fra L (...) Det er gøy både på stabsmøter og nettmøter. Vi ler av hverandre. Det er god stemning. Det er heie-kultur. Vi deler det vi gjør eller ber for hverandre ... det kan hende jeg ville vært mindre frimodig med å være den man er og gjøre som man gjør, om jeg hadde hatt en annen sjef.
- L De [nye som ansettes] må være litt ærlige. Det er ikke noe fasade. Hvis du er et fasade-menneske så passer du dårlig inn (...) Ekte og ærlig. Hvis du (...) er veldig privat med alt (...) «dette snakker jeg ikke om her, det tar jeg på privaten», da passer du ikke inn.

Det er en mangel på struktur og tydelighet i kommunikasjonskulturen i gruppen. Samtidig preges kulturen av en avslappethet, munterhet og ærlighet, som beskrives som en kilde til at ansatte føler seg fri til å være seg selv og si det en tenker. Begge disse aspektene av kommunikasjonskulturen attribueres av de ansatte leders personlighet gjennom eksempel og måte å lede gruppen på. Leder selv sier at han er veldig bevisst rundt sin tilnærming i møtesituasjoner, og at han har mer kontroll over kommunikasjonen og kulturen enn han gir uttrykk for.

- L Det kan virke som om det av og til er litt tilfeldig, men det er stort sett veldig lite som er overgitt til tilfeldighetene når jeg gjør ting. Der tror jeg at jeg bevisst «lurer de». Når f. eks. noen blir frustrert

over at det er for mye chit-chat, så vet jeg at de er det. Men jeg synes det er viktig. Jeg tillater det (...) Jeg er ikke så systematisk, men jeg har nok mer kontroll enn folk tror at jeg har.

### 4.1.3 Dialog som kilde for initiativ og eierskap

Ledelse som praksis beskrives som at hovedsakelig oppstår hos den enkelte ansatte og i dialog internt i organisasjonen. Her nevnes idéer til prosjekter, konsepter og utvikling av arbeidet som momenter som de ansatte selv spiller inn i mye større grad enn at det kommer på bestilling ovenfra eller utenfra. Idéene oppstår i eget arbeid, gjennom egen inspirasjon, eller gjennom opplevd behov i den lokale menighetsjobben som mange av de ansatte står i, og spilles derfra inn til staben og/eller leder for feedback, spørsmål og brainstorming rundt om dette er noe det ønskes å gå videre med. Idéer blir ofte stilt spørsmål ved, prosessert og bearbeidet til en plan som de involverte i fellesskap har satt sammen, og sammen opplever eierskap til.

- A1 Mange ganger går jeg til stab [med idéer]. Det tror jeg mange av oss gjør. Inn til stab, og får en reaksjon på at dette er spennende. Hvem kan jobbe sammen for dette? (...) Sånn er jo staben veldig åpen for å kunne diskutere og da finne ut at «nei, det gjør vi ingenting med. I hvert fall ikke nå».
- A2 Når vi jobber som prosjekt blir det gjerne i et team, og det er ikke nødvendigvis sjefen som er med.
- A3 «Hvorfor» opplever jeg som veldig lik [staben imellom] (...) men hvordan vi gjøre det, det kan diskuteres, og det gjør vi jo. Det er ikke alltid det er enighet i staben. Mange sier «Nei, det tror jeg ikke fungerer», men ikke kritisk. Man kan sparre med hverandre.
- L Det kan være andre kollegaer som er med å veilede hverandre. (...) Jeg opplever at i størst mulig grad så er vi på mange måter et kollektiv som kommer med idéer som vi ønsker å gjennomføre.

Den felles dialogen i grupper eller prosjektarbeid oppleves som en kilde til bekreftelse av de ansattes tanker og idéer, som skaper selvtillit også når en sitter alene med arbeid for organisasjonen. Den åpne dialogen og aksepten for ulike typer innspill gir effekt utover dialogen der og da, og skaper trygghet i den vanlige virtuelle arbeidssituasjonen de ansatte befinner seg i dag til dag.

- A1 Når man blir hørt i grupper og opplever man at det man sier er hørt og bra. Og når man sitter hjemme har man ikke dette, men en har erfaringen av at det er blitt bekreftet tidligere som kanskje gir en selvfølelse på at det gjelder det fortsatt, selv om ikke lederne sitter og applauderer akkurat nå.

De ansatte opplever at den virtuelle organiseringen skaper en opplevelse av den flate struktur, som gjør at initiativ og idéer får spillerom. Samtidig kommer det tydelige frem at dette er en kultur og en arbeidsforståelse som aktivt forsterkes av leder. En åpen kultur som ikke nødvendigvis ville eksistert om ikke leder aktivt hadde bygget opp under den, på tross av den virtuelle organiseringen. Informantene gir ikke inntrykk av at idéer først må godkjennes av leder før de tas opp med staben, men heller at det er frihet til å gå den veien en selv opplever naturlig. Leder selv beskriver en utvikling i eget lederskap fra å ha følt at han selv må komme med idéene og initiativet i organisasjonen, til en forståelse av at hans viktigere rolle er å dempe eller øke initiativ som oppstår blant de ansatte:

- A1 Jeg trodde kanskje det [flat struktur] har med en virtuell organisasjon å gjøre, at det blir en flatere struktur på den måten (...) Jeg tror at det må være en del som skyldes organiseringen og, at du sitter og jobber på hvert vårt kontor. Men det er jo klart, om vi hadde hatt en leder som ikke var åpen for innspill på det vi sitter og jobber med på hver vår side (...) Vi kunne jo hatt en leder som ikke var det, og bare var åpen for sine egne idéer og ting.
- A2 L som person er veldig positiv, og veldig enkel å snakke med, og veldig enkel å komme med idéer til. Det er ikke alt vi kommer med til L som er veldig bra, og da får vi høre det på en ålreit måte.
- L Som leder så prøver jeg å være oppmerksom på det jeg oppfatter som de beste initiativene som kommer fra staben, og prøve å gi det fart og retning (...) Før så følte jeg at jeg måtte komme med masse forslag, og jeg har en del idéer og forslag, og liker det.

Lederstrukturen beskrives som dynamisk, hvor leder spiller på lag med de ansatte i det å sette retning og skape klarhet i hvor veien går. Det at initiativ og progresjon ofte har sin kilde hos staben selv virker ikke som impliserer ikke at leder er passiv eller at retningen for arbeidet er vilkårlig. Det kommuniseres en bevissthet rundt progresjon og utvikling, og at dialog leder til ansatt og staben sammen aktivt brukes for å sammen komme til konklusjoner rundt om idéer skal arbeides videre med eller ikke. Dialogen står sentralt i dette arbeidet, i dette samspillet dannes grunnlaget for videre arbeid enkeltvis eller i prosjekter. Leder oppfattes som pådriver og retningsgivende i disse dialogene:

- A1 Jeg føler L står som leder midt i midten av oss. Og får oss som organisasjon til å gjøre ting med de vi er. L står midt i oss og får oss dratt med i dette.
- A2 Det opplever jeg at L klarer å formidle, både retning og visjon, og som stab opplever jeg at L ser oss som enkeltpersoner og kvaliteter vi har. Eller jeg opplever at L ser mine kvaliteter (...) Det var da L kom inn som leder vi fikk en tydeligere klarhet og retning på hvor vi gikk hen.

De ansattes eget eierskap gjennom initiativ i, bidrag til og åpenheten for innspill inn i arbeidsoppgavene som gjøres oppleves som en kontrollmekanisme for leder. Eget eierskap for prosessen i prosjekter, eller for områder den ansatte selv jobber med, får effekt i at den ansatte selv ønsker kvalitet i arbeidet som gjøres, og at en selv føler ansvar for å fullføre sitt arbeid godt nok. Leder setter selv ord på hvordan han aktivt ønsker og legger til rette for at arbeidsoppgavene den enkelte sitter med *kommer innenfra*; at det er oppgaver en trives med og synes er gøy. Trivselen i oppgaven og egenmotivasjonen i eierskapet frigjør leder fra å måtte kontrollere progresjonen. Kontrollmekanismer er krevende i en virtuell organisering, og leders opplevelse av ansattes egenmotivasjon skaper en trygghet i at det som er avtalt vil gjøres, og gjøres godt. Leder uttrykker at denne egenmotivasjonen er et så viktig moment i strukturen at han tidvis tillater den ansatte å jobbe med prosjekter han selv ikke har tro på, fordi han opplever at dette er så viktig og motiverende for den ansatte at egenverdien i motiverte og initiativrike ansatte er verdt kostnaden:

- A1 Man må ha ansvar for selv å få det ferdig og at det er bra nok. Jeg har ansvar for det selv. Jeg føler at jeg har en finger med i det prosjektet (...) at her har jeg bidratt med noe. Alle har kommet med sine ting på bordet så har alle tingene som er kommet på bordet blitt brukt på en eller annen måte. Selv om (...) har ledet det, så føler jeg at vi har vært et team som har gjort dette sammen med egenledelse på hvert vårt ansvarsområde.
- L Jeg har lyst at arbeidsoppgavene skal komme innenifra (...) for jeg vet hvor viktig det er når en skal jobbe selvstendig (...) hvor viktig det er at oppgaven ikke er trykt nedover hodet på [den ansatte]. For da jeg jeg ingen føling med hvor du er hen. Fordi vi er desentralisert (...) Jeg har mindre kontroll med den. Derfor er det viktig for meg som leder å i praksis sørge for at de ansatte gjør oppgaver som de faktisk trives med og som de synes er okay å holde på med (...) Jeg vet at på lang sikt så lever vi av motiverte ansatte som holder på med ting de har tro på.

#### **4.1.4 Virtuelt samarbeid fordrer et fundament**

Samarbeid har en høyere terskel når en ikke er fysisk tilgjengelige for hverandre. De ansatte erfarer at det er lettere å la være å kontakte kollegaer når en må gå omveien gjennom kommunikasjonsverktøy. Terskelen for å misforstå hverandre er større når en ikke er fysisk tilstede, og den sosiale relasjonen bygges ikke på samme måte som når en møtes daglig i arbeidssituasjonen. Dynamikkene som oppstår i tradisjonelt fysisk kontorsamarbeid er ikke de samme som når en møtes virtuelt, og hvordan arbeidet løses må tilpasses til dette.

- A1 Vi møtes på nett, og en har ikke gjort det en skulle gjør, og det senker prosessen (...) En tar ikke så lett en telefon. Er en på kontor, kan en gå inn til den andre og si «jeg kommer ikke videre med det jeg holder på med».
- L Hvis vi misforstår hverandre så er det litt mer krevende. Jeg tenker at det å ikke stikke innom kontoret, slå av en prat, sosial smøring; den får du ikke.

Det kommer frem i intervjuene at konflikt og konfrontasjoner oppstår sjeldnere når en ikke er fysisk tilstede med hverandre. De gangene det oppstår så har det en mer begrenset effekt på arbeidsdagen, da den det gjelder ikke er noen den ansatte trenger å møte og i mindre grad forholde seg til i det daglige. Den virtuelle samarbeidsformen og videosamtalens begrensninger gjør at de ansatte modererer seg i kommunikasjonen. Denne moderasjonen virker som også gjelder for potensielle konfliktkilder, da det erfares at konflikt oftere oppstår når staben fysisk møtes. Når den virtuelle filtreringen er borte skapes et rom hvor konflikt, og relasjon, får en større plass:

- A1 Hvis det er en type konflikt eller noe sånt, så kan jeg gå på jobb i morgen og gjøre mesteparten av jobben uten å forholde meg til det. Det møter meg ikke med en gang jeg går inn døra på jobb (...) Vi sitter langt fra hverandre, og jeg trenger ikke møte den eller de som er utfordrende.
- A2 Det er en helt annen måte å snakke på [video] enn når man sitter i et rom. En må vente. Det blir en annen samtale (...) Det blir litt mer styrt, du passer på å ikke bryte inn, så du får ikke inn sånne impulsive tanker som kan komme når man sitter i et rom. En er høfligere, en sitter og venter og avbryter ikke andre. Det blir litt stivere.
- L Når vi treffes fysisk, det er da jeg ofte opplever at konflikten kommer. En synes at en prater for mye. En synes at en prater for mye. En synes at en annen virker for sur.

Det er enighet om at videosamtaler er det verktøyet som er rikest med tanke på kommunikasjon, og det beste å bruke der man ikke kan møtes fysisk. Allikevel melder flere at det er en høyere terskel for å ta videosamtaler i bruk enn det er å bruke fattigere kommunikasjonsformer, som telefon eller e-post. Årsaken til dette er at de opplever videosamtaler som en større inngripen i andres arbeidshverdag; at en trenger en desto større grunn for å gjennomføre denne typen samtaler enn det som trengs for å ta en telefon. Det kommer også frem at videosamtaler ofte planlegges; at det oppleves unaturlig å gjøre en uavtalt oppringing på video. Skriftlig kommunikasjon som e-post er det de fleste naturlig bruker, da dette gir mottakeren frihet til å selv velge hvordan en skal forholde seg til



kommunikasjonen. Telefonsamtaler har også lavere terskel enn video, og er det naturlige valget om det er noe som haster, eller om det er noe sensitivt som skal oppklares.

- A1 Videosamtale er det nest beste å bruke, nest etter å møtes fysisk. Nå kan vi lese kroppsspråk og uttrykk. Jeg er ikke så flink til å ta videosamtaler, jeg tar heller telefonene. Jeg føler en videosamtale er et større inngrep i en arbeidshverdag. Å ta en telefon er mindre krevende, både tidsmessig og andre måter enn en videosamtale.
- A2 [Videosamtaler] har en større terskel fordi man tenker at da tar man mer den andres tid. Hvis jeg sender deg en mail så kan du svare på den mailen når du vil. Men om jeg spør deg om å Skype i morgen kl. 13 så har jeg jo tatt denne tiden fra deg. Og da forventer du kanskje at denne tiden skal være verdt at jeg tok den.

Ved sensitive situasjoner, misforståelser og potensielle konflikter virker telefon til å være det naturlige verktøyet de ansatte tyr til. Her tar en kontakt direkte med den ene som det gjelder, og de ansatte gir inntrykk av at det er lav terskel for å snakke om noe som har vært vanskelige, samtidig som at en ikke trenger å ta hensyn til non-verbal kommunikasjon som potensielt kan oppleves forstyrrende heller enn til hjelp for å løse uenigheten. Videosamtaler oppleves som den beste virtuelle kanalen i en gruppesamtale, der kun lyd eller tekst lettere misforstås i større grupper. I en-til-en kommunikasjon virker det som om de ansatte er mer komfortable med telefon eller tekst, da en her har større respekt for å oppleves invaderende på den andre. Jo mer sensitiv saken som skal tas opp er, jo oftere tyr de ansatte til telefon over tekst, da tekstbasert kommunikasjon lettere misforstås.

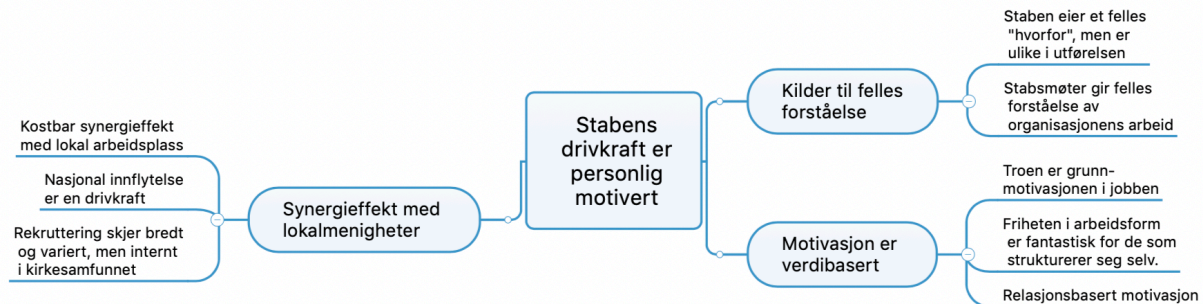
- A1 Jeg er veldig kjapp til å ringe, hvis jeg får svar på en mail og jeg aner en uenighet. Da tenker jeg at det her er mye smartere å snakke om og møtes om, for det skriftlige språket oppleves ofte hardt. Det er jo befriende å ta vanskelige ting på telefon (...) Det er jo avslørende med video. Du kan filtrere noe av frustrasjonen din når du snakker på telefon. Alle kroppsbevegelsene og uttrykkene du leverer forblir jo ikke-kommunisert.
- A2 Etter noen skypesamtaler uten video har jeg sendt melding eller ringt opp. Litt fordi jeg har syntes det har blitt litt kjipt. Det er blitt meldt ett eller annet personlig eller frustrasjon, og så er det ikke gitt noen respons i samtalen, for en ser ikke personen og en skjønner ikke at her «meldes det noe».

Effektiv virtuell kommunikasjon krever at en kjenner og forstår hverandre. Flere av informantene beskriver hvor lite som skal til for å skape usikkerhet i en videosamtale, spesielt der en ikke har kjennskap til hvordan de andre vanligvis kommuniserer, hvordan de bruker sarkasme, hva deres ulike ansiktsuttrykk betyr. Det er enighet om at en trenger kunnskap om

hver av den andres individuelle verbale og non-verbale kommunikasjonsstil for at videosamtalen skal bli et trygt rom hvor kommunikasjonen flyter godt og ikke misforstås. Den mest effektive måten å oppnå dette på er gjennom fysisk relasjon og å bruke tid sammen, og informantene er tydelig på at de fysiske møtepunktene er en forutsetning for at virtuell kommunikasjon skal flyte godt og ha en samarbeidseffekt som tilnærmer seg fysisk samarbeid. Når dette relasjonelle fundamentet er på plass så blir virtuell kommunikasjon enklere å bruke, det har lavere terskel, og misforståelsene blir færre.

- A1 Om et team ikke kjenner hverandre på et visst nivå, før en skal behandle saker via teknologi, så går det vanvittig treigt. Det er vanskelig å forstå hverandre. Vanskelig å lese hverandre: Det oppstår mye letter komplikasjoner i kommunikasjonen enn om vi vet hvem vi er.
- A2 De [fysiske møtene] fyller et sosialt behov, de motiverer, de skaper en trygghet til å bli godt kjent med de du jobber sammen med (...) Om du har en org som er bygd opp på denne måten så trenger vi de treffene ansikt til ansikt.
- L Vi har behov for å treffes fysisk (...) Jeg synes vi får mye igjen for video, men det er bare når en kjenner hverandre godt ... Alle de tegnene «Var du misfornøyd, gla, sur, lei deg nå?» Du trenger en kunnskap om det ... når vi sitter på video med ti andre, så får jeg ikke med meg det. Det gir også større rom for usikkerhet på video. Hvis en begynner å le. Hvorfor ler du? Ler du av meg? (...) I et fysisk treff tar du bort usikkerheten.

## 4.2 Tematisk nettverk 2: Stabens drivkraft er personlig motivert



Figur 4 - Tematisk nettverk 2 - Stabens drivkraft er personlig motivert

### 4.2.1 Kilder til felles forståelse

Alle informantene er tydelige om at de eier en felles forståelse av «hvorfor» organisasjonen eksisterer og den overordnede forståelsen av hva organisasjonens oppdrag er. Dette er blitt jobbet med skriftlig, sporadisk og over tid, men forståelsen som oppleves av de ansatte presenteres som en indre overbevisning og en tydelighet basert på «hjertet bak» oppdraget organisasjonen har. Leder sier selv at han ikke tror de ansatte nødvendigvis husker visjonssetningen, men at de har en felles forståelse av måten de tilnærmer seg konseptene som utvikles for menighetene, og de verdiene som skal gjennomsyre produktene og konseptene som organisasjonen utvikler:

- L Hvis du spør de ansatte hva visjonssetningene er, er det ikke sikkert de vet det. Men om du hadde spurt de «hva skal vi ikke gjøre?», så tror jeg de skjønner veldig godt hva de ikke skal gjøre (...) ingen ansatte foreslår «Skal vi lage et superdupert arrangement for 500 stk, med hæla i taket, god stemning og bruke titusener av kroner på det?» Men hadde noen foreslått «Du, jeg har et bra gruppeopplegg som trykker inn i relasjoner til mennesker eller prosesser med en menighet», så vet de at det er mye mer nærliggende til det vi holder på med.

Den felles forståelsen for organisasjonens oppdrag funderer de ansatte i den felles troen de har. Her er det ikke bare en generell felles kristen tro, men også en enighet rundt hvordan denne troen skal se ut i praksis, spesielt rundt hva som er viktig å fokusere på i organisert trosliv. Dette beskrives som et felles rammeverk som de ansatte jobber og diskuterer ut ifra, og ikke stilles spørsmål ved. Det felles rammeverket beskrives også som en trygghet for de ansatte når de skal representere organisasjonen; en opplevelse av å ha «hvaet» under huden,

på tross av at en ikke nødvendigvis husker visjonen og det teoretiske grunnlaget organisasjonen har.

- A1 Vi har et felles ståsted der alle brenner for å nå barn og unge, og la kirka være en god plass å være.
- A2 Vi er enige, ikke bare i tro, men også mye innenfor tro. Vi er enige i ganske mange grunnpilarer. Alle aldersgrupper er viktige, forholdet til menighet og hjem, foreldreansvar, er vi enige om.
- A3 Jeg tror det handler om et felles hjerte for Jesus og kirken. At det er det som blir grunnlaget for det vi gjør. Og så er det masse valg en kan ta innafør der, selvfølgelig. (...) Jeg lurer ikke på om det jeg gjør nå er feil eller om jeg sier dette her, er det en feil representasjon av Org? Men det kan vel ha med at jeg opplever å ha det «hvaet» under huden.

Selv om den felles troen og den grunnleggende forståelsen av organisasjonens hensikt oppleves samstemt, er de ansatte tydelige på at det er stort ulikhet i verdisett og måten en tilnærmer seg arbeidet på internt. Den felles forståelsen forener, men det beskrives samtidig stor bredde i personligheter og typer mennesker i staben. På hvilke måter det jobbes, strategi og fremgangsmåter beskrives som veldig ulike; et mangfold som organiseringens frie tilnærming til arbeidsform gir rom for. De ansatte sitter på hver sin kant, og former sin egen tilnærming til hvordan arbeidet gjøres mer avhengig av personlighet og lokal arbeidsplass enn av organisasjonen:

- A1 Vi har på en måte en felles plattform som jeg føler er bra og stabil. Men av det vi bygger på denne plattformen, så tror jeg vi tenker og bygger forskjellig, og har ulike verdisett (...) Jeg har en forståelse av hva de andre gjør og sånt, men jeg tror vi hadde blitt overraska alle mann om vi skulle sittet i et rom og jobbet sammen en dag.
- A2 Vi er så mange forskjellige mennesker som utfyller hverandre på hva vi er gode på og hvilke kvaliteter vi har, og hvordan vi er som mennesker. Jeg synes hvordan sammensetningen er ganske unik. Vi har alle mulige folk i denne sammensetningen.
- L Du må være litt selvstendig (...) ta litt initiativ (...) tenke relasjoner. (...) Du må ha den idéen om at den viktigste disippelgjøringen ikke skjer gjennom aktiviteter. (...) Det er dypest sett Jesus og relasjonen. Det sjekker vi ut i et intervju. Som administrasjonsleder så bør du vite det.

De ukentlige videomøtene og de fysiske stabsmøtene beskrives som nøkkelen til en felles forståelse av organisasjonen; det at en ukentlig får innblikk i hva de andre ansatte holder på med. Der en ansatt beskriver at organisasjonen tidligere fungerte mer som siloer knyttet til de unike aldersgruppene de ulike ansatte jobbet med, beskrives når skillene som mer flytende, og at de fleste kjenner godt til hva de andre gjør. Det at de fleste i staben har fysiske

arbeidsplasser langt fra hverandre skaper et større behov for møter hvor en hører og blir kjent med hva de andre jobber med, selv om det ikke er direkte relevant inn i eget ansvarsområde:

- A1 Noen jobber tettere enn andre og treffes mer jevnlig enn hva vi ute i distriktene får til. Innad i staben som stab er det kjempeviktig med stabsmøtene vi har.
- A2 [opplevelsen av å stå sammen] har med Skype hver uke. At vi ukentlig tar en runde på hva vi holder på med, så vi vet hva de andre gjør. Når jeg går tilbake en del år, når vi var enda mer konsentrerte på at folk jobber med konkrete områder (...) Vi jobber ikke så konsentrert som vi gjorde før.
- A3 Jeg kjenner til det som skjer i Org. Når folk spør hva som skjer med familie, så kan jeg svare. Jeg har oversikt. Det får jeg gjennom Skype-samtaler og stabsmøter, hvor en forteller hva en gjør og driver med.

Den felles forståelsen av organisasjonens formål virker implisitt og tydelig hos de enkelte ansatte, både de som har vært lenge og kort i organisasjonen. De gir inntrykk av at den felles troen og enigheten rundt tilnærmingen til organisert trosliv er en forutsetning for å jobbe i organisasjonen, men at det er stor frihet til å tenke og fungere ulikt på denne felles plattformen. Den virtuelle organiseringen gjør jevnlig stabsmøter til en nøkkel for intern kjennskap til organisasjonens arbeid, selv om mye av denne informasjonen ikke er direkte relevant til den enkeltes ansvarsområde.

#### **4.2.2 Motivasjon er verdibasert**

Motivasjonen i å jobbe i organisasjonen kommer tydelig fra innsiden, men på ulike måter. Den grunnleggende motivasjonen som beskrives for å søke og velge jobben i utgangspunktet har sammenheng med den religiøse overbevisningen; motivasjonen er å *gi Jesus videre* til andre, og spesielt de oppvoksende generasjonene. Det beskrives som den dype hensikten og drivkraften bak hvorfor de ansatte har valgt å jobbe i organisasjonen:

- A1 Motivasjonen er å få lov å være med å gi Jesus videre til barn og unge, og helst på nye måter og med ny tenkning.
- A2 Hvis ikke kunne jeg like gjerne sitted på kassa på Rema (...) Hadde det ikke vært fordi målet er å føre mennesker til Jesus, hadde det ikke vært så motiverende å jobbe.

Det å jobbe med noe så personlig som egen religiøs overbevisning, og utøvelsen av dette, fører til at de ansatte blir personlig investert i arbeidet sitt. Jobben beskrives som den typen jobb som du ikke forlater når du går fra arbeidsplassen, men som blir en del av deg, og knyttes til det personlige livet. Av de ansatte knyttes dette tydelig mot den personlige

investeringen i jobbens formål, og det fokuseres ikke på at organiseringen gjør at overgangene mellom jobb og privatliv, arbeidsplass og hjem, blir mer flytende:

- A1 Noen av oss jobber jo plutselig hele nettene. For vi får ikke sove. Vi ligger og grubler på ting. Men jeg skriver jo ikke timer av det. Det er en livsstil å jobbe sånn.
- A2 Det er en jobb som blir personlig. Det er ikke en jobb en går til og så går hjem og ikke lenger er på jobb. Jobben bærer du med deg på innsiden, ikke nødvendigvis arbeidsoppgavene, men jobben generelt. Det er på grunn av en felles tro og et felles hjerte for barn og kirken.

Den praktiske utøvelsen av troen i arbeidet oppleves vilkårlig. Det snakkes om bønn og bibellesning, men hvor og når dette skjer eller har sin plass virker som er opp til den enkelte. Jobben i seg selv er så tett knyttet til utøvelse og formidling av tro, at informantene har vanskelig for å skille troen og jobben i sine beskrivelser. Samtidig er leder tydelig på at det er rom for kriser og tvil blant de ansatte, og at det er en naturlig del av tros livet at det går opp og ned. Nettopp derfor kommuniseres det som viktig at det er et bredt aldersspenn i staben, så de ofte mer firkantede og tydelige unge kan balanseres ut av menneskers som har levd et lengre liv i troen, og erfart hvordan dette kan gå i bølger. Leder gir allikevel inntrykk av en tydelig forventning av at bønn er en naturlig del av alles arbeidshverdager, også de administrative:

- L Om jeg ikke tror, bokstavelig talt, på det opplegget jeg holder på med så har jeg ingenting å komme med. Her må en prøve å navigere litt. Troa vår den går jo litt opp og ned (...) Jeg tror vi er ganske gode for å gi rom for dette (...) jeg tenker at alle ressurser som lages på et eller annet hvis så tror jeg at de ansatte, det vet jeg jo ikke, at de ber. På et eller annet vis. I hvor stor grad vet jeg ikke, men at det har vært oppe, at de leser i Bibelen, at de prater om det.
- A1 Jobben i Org gjør det lettere for meg å motivere meg til å bruke tid på bibellesning. Noe som det er helt innenfor å bruke tid på i arbeidstiden.
- A2 [Åpenheten] tenker jeg at kommer fra vår verdi som kristne. Å se hverandre og be for hverandre. Å bry oss om hverandre. Bære hverandres byrder.

En motivasjonskilde som spesielt de som har vært i jobben over mange år trekker frem, er friheten som organiseringen gir. Nettopp det at en setter sine egne rammer, er fleksibel i hvordan arbeidsdagen løses praktisk, og at det kan mikses med timelistene avhengig av sesonger i jobben. Det pekes på at dette spesielt gjelder når en klarer å strukturere seg, og at tidligere ansatte ikke har taklet dette, og valgt å slutte. De ansatte som trekker dette frem er tydelig på at de også selv mestrer og har kontroll på egen arbeidstid, og mener det er sammenheng mellom denne fleksibiliteten og lite sykmeldinger i organisasjonen. Her pekes

det på stillingens timetall som målesnor for om jobben gjøres eller ikke, ikke når eller hva som gjøres i timene en er tildelt. Denne arbeidsformen fordrer at det er tillit mellom leder og ansatt, da det ikke er mulig for leder å følge med og kontrollere hvordan arbeidet løses eller hvor konsentrert de noterte timene fylles, annet enn gjennom produktene som leveres og at det som er avtalt blir gjort.

- A1 Jeg er vel såpass glad i den friheten, at jeg synes det er deilig at L ikke leser de timelistene. Jeg går nok litt utenfor det som er ønskelig. Jeg mener det tjener jo meg og jobben best.
- A2 Personlig synes jeg det er fantastisk å kunne styre min egen arbeidstid. Jeg kan begynne dagen kl. 10 hvis jeg vil, og jobbe til kl. 18. Allikevel fylle timene mine (...) Jeg greier å strukturere meg.
- L Når vi jobber sånn så kikker jeg ikke noen over skuldra. Det er mye tillitsbasert, og jeg stoler på at folk sitter og jobber. Det betyr og at de kan gå, om barna griner eller noe skjer, så er de ikke låst. De kan bare gjør det. Det skaper høy trivsel. Du får eliminert bort mange kjipe ting fra hverdagen, som jeg tror vi får igjen for.

Et interessant moment som kommer frem når informantene sammenligner virtuell med fysisk arbeidsplass er at man ikke ville vært fjern for å organisere det tilsvarende selv om man hadde hatt alle de ansatte i samme by. Fordelene med fleksibiliteten og den motivasjonen som friheten skaper oppleves ikke som et nødvendig onde, men et gode som er oppdaget gjennom å ha måtte erfare denne måten å jobbe på. Erfaringen av økt effektivitet gjennom overgangen fra åpent kontorlandskap til hjemmekontor beskrives som latterlig av en respondent. En annen opplevde seg låst og at kreativiteten ble dempet av å måtte sitte på et lokalt delt kontor til faste tider. Det kommer tydelige frem at en ville ønsket å møttes uansett, og at det er en essensiell del av det å få den virtuelle organiseringen til å fungere. Men trivselsnivået av at de fleste dagene løses som en selv finner det best er verdifull, og kvaliteten på det sosiale opplever økt verdi når det ikke er en daglig opplevelse.

- A1 Jeg synes det ble mange ganger lite effektivt [å jobbe lokalt på kontor]. Vi ringte telefoner, snakket med folk, hørte hverandre. Jeg følte jeg ble mindre kreativ. For jeg satt låst.
- A2 Det å komme på hjemmekontor var «[wow], kl er 10 og jeg er ferdig med alle dagens oppgaver!» Det var så effektivt så den overgangen var helt latterlig.
- L Så lenge vi tar høyde for å treffes (...) så greier jeg ikke å forstå hva de enorme fordelene ved å sitte på samme kontor er. Hadde alle bodd i Oslo så hadde vi kanskje bare fortsatt med å ha en møteplass i ny og ne.

Friheten i organiseringen har samtidig en bakside i potensiell ensomhet. Det å mye sitte alene, eller oppleve seg alene på et lokalt menighetskontor når en jobber med organisasjonens arbeidsbeskrivelse av flere som utfordrende. Det kommer samtidig frem at det relasjonelle og samholdet i organisasjonsstaben er en sterk motivasjonsfaktor i jobben, på tross av at den sterkt begrenses av organiseringen. Venenskapet er en sterk motivasjonsfaktor. Den nære og åpne kulturen som beskrives kollegialt pekes på som en faktor som både gjør at de ansatte motiveres til å stå i jobben, men også skaper en atmosfære som gjør at en får det beste ut av hverandre i samarbeid:

- A1 [Hjemmekontor] gikk kjempebra ganske lenge. Så begynte jeg å kjenne på at det ble ensomt.
- A2 Jeg trives nok best med den virkelige verden, fordi jeg liker å jobbe med folk. Men jeg trives veldig godt når vi møtes i Org, eller når vi jobber sammen om en ting.
- A3 Lokalt sitter du mye alene. Du har kanskje få som du kan dele frustrasjon og liv med. Det kommer jeg til å savne med Org. Den åpenheten. Vi kjenner hverandre, vi deler liv, vi deler gleder og frustrasjoner. Det tror jeg er viktig for å kanskje få ut det beste av oss. At en kan lufte litt, legge av seg før en tar fatt på det en skal jobbe med.
- L De motiveres av å være gode venner med hverandre i staben. Det er en god motivasjon at vi har det bra sammen som stab, jeg opplever at vi vil hverandre det beste.

En av informantene trekker frem alle sine kolleger både i organisasjonen og sentralt i kirkesamfunnet som tilgjengelige ved behov. Selv om en ikke fysisk sitter sammen er ikke det et hinder for å bruke de menneskelige ressursene som er tilgjengelige, og dette nettverket av ressurspersoner oppleves som et privilegium:

- A1 Jeg føler jo at jeg har mye folk og kompetanse rundt meg. Når jeg er i tvil, så er det lett å få hjelp. Jeg føler jeg kan bruke alle i [samarbeidsorganisasjon], alle i Org, alle i [kirkesamfunnets hovedkontor] også. De er ressurser som er tilgjengelige hvis jeg trenger det.

Oppsummert så er motivasjonen hos de ansatte verdibasert; i egen tro, friheten og fleksibiliteten som arbeidsformen gir de, og de gode relasjonene de opplever internt i staben. Men troen er den som stikker dypest; denne oppgiss som årsaken til at flere av respondentene valgte jobben, og det er dette fundamentet som har gjort at en har stått i det, også i perioder hvor det relasjonelle ikke har vært motiverende. Friheten i arbeidsformen beskrives med mange superlativer, men samtidig med et forbehold om at det krever ansatte som klarer å strukturere seg selv og lage sine egne rammer. Denne fleksible tilnærmingen til arbeidsplass



oppleves så verdifull at lader sier han ville valgt en variasjon av det samme selv om de ansatte hadde vært bosatt i samme område. Selv som de ansatte hovedsakelig ikke har fysisk relasjon, er relasjonen de ansatte imellom en sterk drivkraft og motivasjon i arbeidet.

### 4.2.3 Synergieffekt med lokalmenigheter

Organisasjonen er en del av kirkesamfunnet, men har gjennom sin strukturendring gjennom å gi krav om at alle faste stillinger i organisasjonen skal kombinere dette med stilling i en lokal menighet i kirkesamfunnet. Informantene trekker frem denne ordningen som en stor styrke for organisasjonen, selv om den har noen baksider. De ansatte kommer tett på sine *brukere*; menighetene de jobber for å utruste og utvikle i sin tilnærming til barn og unge. Bilde som males er at organisasjonen er tilstede med de lokalt ansatte, der kirkesamfunnets faktiske oppdrag gjøres, ikke på et fjernt hovedkvarter hvor en ikke forstår hvordan virkeligheten lokalt faktisk ser ut. Ordningen beskytter organisasjonen fra en teoretisk tilnærming til det menighetene skal gjøre, samt skaper forståelse for hvor vanskelig gjennomføring av organisasjonens tiltak og produkter lokalt kan være. En informant beskriver at en har sin lokale jobb og sine egne ledere i bakhodet når en jobber med organisasjonens prosjekter, og vurderer kontinuerlig om dette vil funke i praksis eller ikke. Leder peker på hvor lett det er for en lokal ansatt å avskrive en sentralt ansatts meninger, spesielt om en opplever at den sentralt ansatte gir inntrykk av en manglende forståelse av den lokale virkeligheten:

- A1 Så jobber jo og flere av oss med forskjellige ting i lokalmenigheter og, som gjør at vi får idéer fra forskjellige ting som skjer rundt i lokalmenigheter. (...) så en ikke sitter på en haug og kommer med ting som menighetene skal gjøre. Men at en faktisk skjønner at det ikke er like enkelt å gjennomføre ting i en menighet.
- A2 Jeg tenker på egen menighet. Hvordan gjør vi det her. Hva som funker og ikke funker for mine ledere. Jeg tenker veldig praktisk rundt hva vi skal ha med og ikke. Det er ikke vits å komme med masse teorier som ikke funker i praksis. Det er mine egne erfaringer og praksis som blir grunnleggende for det jeg skal ta med.
- L Jeg tror det at vi må vite hvordan det fungerer i praksis. Om vi glemmer dette så er det veldig lite som skal til for at vi blir avskrevet som ikke-relevante. Folk skjønner med en gang om den ressursen og måten vi prater på er relevant eller ikke.

Men kombinasjonsløsningen er ikke udelt positiv. Å ha to arbeidsgivere er krevende for de ansatte, og det lokale får ofte prioritet. Det er dette arbeidet som er nærmest på hjemmet og det personlige, og det er oftere det oppleves at det *brenner* her. Det oppleves et mer utydelig

lederskap lokalt, samt en opplevelse av at det er ubegrenset av muligheter og oppgaver som burde løses. Dette gjør at arbeidet i organisasjonen utsettes, og det blir ofte skjevhet i timetallet:

- A1 Jeg tror ikke menigheten er så flinke til å begrense medarbeiderne sine. I Org er det en mer tydelig leder enn det jeg opplever i lokal sammenheng (...) det blir jo det som er nærmest som får oppmerksomhet, det man ser og går oppi daglig. Du bor lokalt og da blir det gjerne så du gir litt ekstra jernet der. Det er bare å gå å se på timetallet når året er omme, så er det betydelig høyere timetall der enn i Org.
- L Det er ganske store ulemper med at du blir alltid dratt inn i det som ligger deg aller nærmest. Om du er på et kontor et sted og det brenner der, så gjør du det. Det har vært krevende hele tiden. At alle jobber for mye lokalt og for lite Org (...) det kan oftest utsettes litt i Org, og det gjør de ansatte.

Leder beskriver denne kombinasjonen som kostbar og tung for de ansatte. Ikke den virtuelle organisasjonsjobben i seg selv, men kombinasjonen med hardt arbeid i lokal menighet. Arbeidet bransjen menighet beskrives veldig tydelig som krevende, og faren for utbrentet er reell. Så leder beskriver seg innforstått med at denne kombinasjonsløsningen ikke nødvendigvis er noe de ansatt alltid vil stå i, men at det fungerer i sesonger. Dette sier leder at han er komfortabel med:

- L1 Så blir du utslitt. Det å jobbe menighet, å jobbe lokalt, er en hard jobb. (...) Det å jobbe virtuelt og desentralisert; ingen problem (...) vi gjør det nok ekstra krevende med at du har en Org-jobb i tillegg. Samtidig så tenker jeg at det er noe man er inni. Det vet du på forhånd når du går inn i det. Du sier ja til en jobb, og det er ikke sikkert det er ja for resten av livet i det. Det er helt greit.

Synergieffekten av å lede både lokalt og sentralt gjør at de ansatte lærer av hverandre også når det gjelder lokalt lederskap. Alle lokale jobber er lederjobber, som gjør at staben består i stor grad av mennesker som lever i ledelse. Dette beskriver en av de yngre informantene som inspirerende; og en effekt som gir henne mer attraktive eksempler på lederskap å strekke seg etter enn det en erfarer lokalt:

- A1 Så synes jeg også det er sjukt mye bra folk (...) Jeg trenger å se noen andre lede enn det jeg ser [i lokalmenighet] for å strekke meg lenger. Jeg føler jeg blir strekt mye mer i Org enn [lokalt].

Informantene beskriver organisasjonen som en plogspiss i arbeidet de gjør, også i kirkelandskapet utenfor kirkesamfunnet; og at nettopp det å være frempå og å ha et rykte av å

bane vei på sine områder er en motivasjonsfaktor for de ansatte. Det er en drivkraft at en får være med å påvirke og forme et kirkesamfunn, og at en får en stemme nasjonalt blant menighetene gjennom sin rolle i organisasjonen. Synergien med arbeidet i den lokale menigheten gjør at de ansatte har god kjennskap til denne virkeligheten, kombinert med et ønske om å se utvikling beskrives dette som en god oppskrift på å skape bevegelse i kirkesamfunnet; at dette skjer, og er noe de ansatte er stolte av å være med på:

- A1 Jeg liker litt fugleperspektiv (...) Og så tror jeg at jeg liker å skulle ha noe jeg skulle ha sagt. At det jeg gjør og mener og har å komme med kan bety noe for noe større enn meg selv, og kanskje større en [lokal menighet]. Det er en av grunnene til at det er gøy å jobbe sentralt
- A2 Det er ikke bare behov [som styrer organisasjonens fokus], for det er jo oss som ønsker å være plogspiss og tenke nytt (...) fordi vi følger med på hva som skjer i de lokale menighetene, er tilstede (...) vi ser at vi er nødt til å dra dette et hakk videre, fordi vi er sammensatt sånn som vi gjør.
- L Vi motiveres av å være nytenkende. Være «cutting edge». Se at vi gjør noe som ligger helt i spissen der på noen områder. Det tror jeg mange motiveres av. At de føler en stolthet av å tilhøre denne gruppa som er litt «der fremme» (...) Om vi bare holdt på med «sånn, nå snur vi bunka for tiende gang på rad», så tror jeg de ville blitt demotivert.

Den virtuelle organiseringen frigir organisasjonen fra geografiske begrensninger for rekruttering av ansatte. Samtidig begrenser organisasjonen rekrutteringspotensialet gjennom kravet om at faste ansatte skal samtidig ha en ansettelse i en lokal menighet. De lokale menighetene blir da det naturlige stedet å se etter nye medarbeidere. Det trekkes frem som en fordel at staben får en geografisk spredning, da bredde i tilnærmingen til det religiøse livet og den lokale kulturen ivaretas gjennom å ha en stab som ikke hovedsakelig blir påvirket av hvordan dette gjøres i bare et område av landet. En har også ofte en allerede eksisterende kjennskap og referansepunkter med potensielle ansatte før en starter rekrutteringsprosessen:

- A1 Jeg tror vi har sett «hva er det vi trenger her?» (...) og så ser vi hvem i [kirkesamfunnet] som gjør det (...) Det arealet man rekrutterer fra er så utrolig mye større om en ville gjort det fysisk på ett sted. Det er mulig for ... å være med i staben selv om ... bor i «gokk». Om staben var sentralisert ville sjefen rekruttert i menighetene i det området. Det kunne vært bra, men det at man er plassert på ulike steder i Norge tror jeg har noe å si for hvordan vi er i møte med det religiøse kirkelivet.
- L De rekrutteres inn fordi vi vet at de kan noe eller har en passion for noe (...) Fordelene er at vi virkelig kan få de som er best på hvert område. Det er ingen begrensning på tid, sted og rom.

At rekrutteringen hovedsakelig foregår fra kirkesamfunnet (prosjektstillinger og noen roller er unntatt regelen om lokal ansettelse) gjør at mange allerede er assimilert inn i kirkesamfunnets kultur, dog en lokal variant av denne. En informant beskrev relasjoner som sin vei inn til ansettelse. Leder selv sier at han helst vil kjenne den som ansettes på forhånd. En ønsker de beste menneskene tilgjengelig på sitt felt, men samtidig ønsker en mennesker som en vet står for de samme verdiene og *passer inn* i organisasjonen. Det beskrives tydelig at en leter etter mennesker som tenker likt, heller enn at det fokuseres på å trene opp nye i organisasjonens verdier og måte å gjøre arbeidet på:

- A1 Vi finner de som tenker likt som oss og drar de inn i [organisasjonen]. Men vi blir forma sammen som kollegaer. Vi blir påvirket av hverandre og lærer nye ting.
- A1 ... kjente hvordan jeg hadde jobbet i praksis. ... kjente meg fra mitt eget hjemsted. Det er ikke sikkert L visste så mye om det, men han hadde sett meg i ulike sammenhenger (...) Det er jo ofte noen vi vet at har gjort noe bra på samme felt [som behovet er].
- L Når jeg skal ansette folk så er jeg opptatt av «har du hjerte for det du holder på med/skal holde på med?» Så er jeg opptatt av kompetanse, ikke først og fremst den formelle kompetansen. Men jeg er opptatt av å se; jeg vil helst kjenne personen på forhånd.

Det at de fleste ansatte jobber både i organisasjonen og lokalt oppleves som en stor fordel da en er tett på de menighetene en jobber med å hjelpe; en har en innebygd forståelse av den lokale virkeligheten da en selv står i den kontinuerlig. Det er samtidig utfordrende å dele arbeidsoppmerksomheten på to ulike jobber, spesielt når den lokale har en tendens til å spise opp tid og oppmerksomhet. Informantene beskriver allikevel denne utfordringen som verdt det på grunn av de inspirerende kollegaene, den fremoverlente tilnærmingen, og muligheten for en bredere påvirkning/innflytelse enn lokalt. Synergieffekten med menighetene får også utløp i at organisasjonen kan rekruttere inn mennesker som allerede er assimilert inn i en variasjon av kirkesamfunnets kultur og tenkemåte; det gis inntrykk av at det ikke er et stort fokus på trening i verdisett og tilnærming til arbeidet ved nyansettelser.

## 5 Analyse basert på tematiske nettverk

Her blir de to tematiske nettverkene (TN1 og TN2) oppsummert og avdekkede mønstre trukket frem. Mønstrene tolkes i lys av litteraturen, og konklusjoner av studien trekkes.

### 5.1 TN1: Egenmotivert selvledelse

Selvledelse og flat struktur er elementer som gjennomsyret beskrivelsen av organiseringen og arbeidshverdagen til de ansatte; det at de står selv ansvarlige for sin egen arbeidshverdag og for progresjonen i organisasjonen. Arbeidsoppgaver utvikles og utarbeides gjennom en blanding av eget, stabens og leders initiativ, hvor den ansattes eget initiativ og motiverte ønsker ilegges stor vekt. Denne ansvarligheten oppleves som en stressfaktor i begynnelsen, men motiverende over tid. Det omtales som ønskelig fra både ansatte og leder med en mer strukturert oppfølging, men samtidig aksept for at ting blir som det blir. Et spørsmål som går igjen i dette nettverket er hvorvidt (i) arbeidsformen er intensjonell og ønsket, (ii) om det er naturlig resultat av den virtuelle organiseringen eller (iii) om det skyldes leders personlige tilnærming til sin rolle. Det kommer tydelig frem at den frie tilnærmingen til hvordan arbeidet utføres ansvarliggjør de ansatte, og bidrar til at de selv både tar ansvar for gjennomføring samt initierer videre utvikling i sine ansvarsområder og i organisasjonen. Selv om ikke leder formidler struktur og tydelige rammer inn i organisasjonen, beskriver de ansatte at ansvarliggjøringen fremtvinger at de selv strukturerer og gir seg selv rammer. Strukturen legger opp til selvstendighet og selvtillit, men fordrer en leder som forstår og forsterker denne dynamikken.

Friheten og den flate strukturen som de ansatte opplever beskrives i sammenheng med at det er naturlig i organisasjonskulturen å komme med egne/nye idéer og initiativ inn i staben og til leder. At denne kulturen er ønskelig bekreftes av leder, som gjennom sitt lederskap har erfart at initiativ som kommer nedenfra, motiverer de ansatte på en helt annen måte enn det som kommer ovenfra eller utenfra. Leder beskriver sin oppgave i disse samtalene som å dempe eller styrke initiativ på veien mot en samlet avgjørelse blant staben, eller i dialogen med enkeltansatte. Organisasjonens arbeidsmåte gjør umiddelbare resultater og måloppnåelse vanskelig å bedømme; som gjør andre kontrollmekanismer nødvendige. Føring av timelister er en eksisterende kontrollmekanisme i organisasjonen, men det gis ikke inntrykk av at disse følges tett opp; de ansatte har ikke erfart å få tilbakemelding fra leder der timelistene ikke er på stell. Når arbeidsoppgavene kommer innenfra hos den enkelte ansatte, fungerer den interne

motivasjonen som en kontrollmekanisme som i stor grad kan erstatte en tett oppfølging initiert av leder.

Relasjon og kjennskap de ansatte imellom beskrives som et essensielt fundament for at det virtuelle samarbeidet skal fungere og være effektivt. Kjennskapen som forhindrer misforståelser, konflikt og pasifisering i videosamtaler/virtuelt samarbeid beskrives som en nødvendighet at bygges gjennom jevnlig fysiske møter. En blir naturlig mer tilbaketrukket, forsiktig og mindre animert via kommunikasjonsteknologi, da faren for misforståelser er høyere. Fundamentet i relasjonen er med å holde samarbeidet varmere og tettere enn det ville vært om enn aldri møttes fysisk. De fysiske møtene preges av både en kaotisk kommunikasjonskultur, men samtidig en ærlig og munter heie-kultur. Effekten av kulturen beskrives som en kilde til de ansattes opplevelse av myndighet og frihet til å si det de tenker og mener. Leder beskriver denne ærlige tilnærmingen til arbeidet som en kvalitet som aktivt selekteres etter i rekrutteringsprosesser. Tosidigheten i en kaotisk samt ekte/ærlig kultur virker som er med å skape den åpne kulturen som gir rom til initiativ, tenke fritt og se muligheter. Der virtualiteten har en naturlig strukturerende og modererende effekt på kommunikasjonen, er kanskje den mer kaotisk og ærlige kulturen de fysiske møtene preges av en nødvendig balansering.

## 5.2 TN2: Kilder til intern motivasjon

Det andre tematiske nettverket er bundet sammen av de personlige drivkreftene i de ansattes tilnærming til organisasjonen og arbeidet. De ansatte beskriver en veldig samstemt og tydelig forståelse av organisasjonens «Hvorfor?», til tross for at dette ikke er noe som oppleves strategisk innprentet fra organisasjonens side. Leder illustrerer dette med at mange ikke kunne sitert visjonssettingen, men at de skjønner veldig godt hva de *ikke* skal gjøre. Det gis inntrykk av at organisasjonsforståelsen heller sitter i ryggmargen enn hjernebarken. Denne felles tilnærmingen til arbeidet begrunnes i felles tro og enighet rundt verdier for hvordan det organiserte tros livet skal tilnærmes; et felles «hjerte for Jesus og kirken». Det blir pekt på faste ukentlige videobaserte stabsmøter som en viktig kilde til en felles forståelse av organisasjonen. At skillet mellom de ansattes fokusområder har blitt mer flytende oppleves som en positiv utvikling som skaper større forståelse og eierskap for hverandres arbeid, til tross for at de sjeldent har direkte med hverandre å gjøre. Kjennskapen skaper en selv tillit hos den enkelte ansatte i sin representasjon av organisasjonen, både i ord og handling. Den felles troen refereres også til som motivasjonen bak valget om å jobbe i organisasjonen. Troen er

grunnlaget for motivasjonen til å «gi Jesus videre» til de oppvoksende generasjonene. Den personlige karakteren denne motivasjonen har gjør at de ansattes skille mellom jobb og privatliv blir flytende; jobben blir en del av den ansatte som person og de beskriver seg som personlig investert. Konkrete religiøse handlinger som bønn og bibellesning beskrives som implisitt og forventet i det daglige arbeidet, men at det går i perioder hvor mye aktivt rom det gis til dette i møter eller når staben samhandler.

Den personlige friheten i hverdagen beskrives som sterkt motiverende, selv om ingen trekker frem den virtuelle organiseringen som begrunnelse for valget av arbeidsplassen. Det trekkes samtidig frem at friheten fordrer en egen evne til å strukturere seg selv og sette rammer for egen hverdag; de som ikke evner dette vil heller ikke takle den virtuelle arbeidsmåten. Leder poengterer hvor viktig den personlige friheten er for trivsel og motivasjon gjennom påstanden om at det ville vært ønskelig å beholde strukturen selv om hele staben befant seg i samme by. Relasjonene internt i organisasjonen er en motivasjonsfaktor for de ansatte, på tross av den virtuelle organiseringen. Vennskapet internt, koblet med en opplevd åpen/ærlig kultur, er attraktivt, da det nevnes at en lokalt ofte opplever seg alene. Det beskrives et sterkt kollegialt fellesskap med en lav terskel for å spørre om hjelp eller samarbeide. På tross av den fysiske distansen er det skapt en opplevelse av å stå sammen. Det faktum at kollegaene selv er ledere lokalt beskrives som en inspirasjonskilde for hverandre i eget lederskap. Opplevelsen av effekten relasjonene har på samarbeidet gjør at leder ser det som kritisk i rekrutteringen av nye ansatte at han tror kandidaten vil passe inn i stabens kjemi og kultur.

De ansatte er motivert av at de lokale menighetene skal bli gode steder for unge; en motivasjon som sterkt knyttes til det at stillingen i organisasjonen kombineres med en stilling i lokal menighet. Det er den lokale jobben de ansatte opplever tettest på kroppen i det daglige, og en konsekvens av dette er at det lokale arbeidet ofte får prioritet over organisasjonsarbeidet. Lokalt menighetsarbeid beskrives som lite begrenset og at det ofte oppleves at det *brenner* mer her. Leder peker på lokalt menighetsarbeid som en hard jobb, og at kombinasjonen av dette og en sentral stilling øker potensialet for å bli utslitt. Det forventes ikke at dette er en arbeidsform en blir stående i livet ut, men det er allikevel stor enighet om at kombinasjonsløsningen er verdt kostnaden. Organisasjonen er avhengig av å være tett på og at de ansatte forstår sin målgruppe for at de skal oppleves relevant blant menighetene og få innflytelse. «Hvordan vil dette fungere i min menighet?» er en mental målesnor for de ansattes arbeid for organisasjonen. Den personlige investeringen i det lokale arbeidet blir en

sterk motivasjonskraft i utførelsen av organisasjonsarbeidet. En siste motivasjonskraft de ansatte felles beskriver er det å ha innflytelse og å være en *plogspiss*. Dette gjelder både i den nasjonale påvirkningen på kirkesamfunnet internt, men også det å være kjent som en *fremoverlent* organisasjon i det kristne landskapet. Å være en del av påvirkningen organisasjonen har beskrives som attraktivt. Leder beskriver at organiseringen frigjør til å finne de beste kandidatene til ansettelser, uten geografiske begrensninger. Denne geografiske variasjonen gir kompetanse i staben i møte med bredden av kultur som finnes i kirkesamfunnets nedslagsfelt.

### **5.3 Tolkning av mønstre, sett sammen med litteratur**

Hvordan stemmer beskrivelsene og mønstrene som har kommet frem gjennom intervjuene med det litterære rammeverket?

#### **5.3.1 Troens felles paradigme er grunnlag for autonomi**

Det er få byråkratiske kontrollsystemer i organisasjonen, og at de som finnes er lite brukt. Utøvelsen av ledelse i organisasjonen sentrerer seg rundt en flat struktur, autonome ansatte og motivasjonsbaserte kontrollmekanismer. Ledelse skjer i stor grad uavhengig av den formelle lederen, og de ansatte opplever selv eierskap i hvordan sine ansvarsområder utføres og utvikles. Et av de forventede funnene basert på teori om virtualitet var at organiseringen lettere frigir de ansatte til autonomi, da strukturen gjør det praktisk krevende for leder å ha oversikt over hva og hvordan den ansatte løser sine oppgaver. Virkeligheten informantene beskriver har samtidig mange likhetstrekk med det Ouchi beskriver som klanmekanismer. Styringen i organisasjonen baserer seg ikke på overvåkning eller inspeksjoner, men heller et dypt nivå av felles enighet blant de ansatte basert på både samsvarende verdier og et felles trossystem. De ansatte beskriver at de eier et felles «hvorfor», og leder tror at de ansatte vet bedre hvordan arbeidet *ikke* skal gjøres enn de kjenner de nedskrevne vedtektene. Som Ouchis klan så befinner informasjonen om den sosialt bestemte oppførselen seg dypt forankret i en felles tro og en felles erfaring av individuelt lederskap og engasjement. Forskjellen fra klanteorien er at den felles kulturen ikke primært har sin kilde i organisasjonen, men heller i et eksisterende personlig trosliv, menighetsliv og erfaringen fra lokalt lederskap. Dette er det delte fundament som *bare er der*; som skaper intern tillit basert på en felles forståelse av hvordan organisasjonens oppdrag skal løses. Som klanmekanismens *felles paradigme* løser de ansatte sin daglige jobb og utfordringer basert på dette felles rammeverket, heller enn å følge et regelverk/gitte prosedyrer. Som forventet i teorien finnes



det en høy grad av delt sosial kunnskap i organisasjonen som høyner effektiviteten av det autonome arbeidet i en virtuell organisering.

### **5.3.2 Varm kultur balanserer kald struktur**

Den virtuelle organiseringen beskrives som tilretteleggende for selvstendighet, men samtidig sterkt begrensende for det relasjonelle aspektet av å være en stab. Som nevnt peker studier om mediarikhet på videosamtaler som den rikeste tilgjengelig virtuelle kommunikasjonsformen, men at den største delen av daglig kommunikasjon i virtuelt arbeid allikevel foregår gjennom tekstbaserte løsninger. Intervjuene avdekker den samme tendensen; terskelen for videokommunikasjon er høy og det foretrekkes heller e-post generelt og telefonsamtaler der det haster/er nødvendig å unngå misforståelser. Videomøter beskrives som å ha en begrensende effekt på kommunikasjonen; en blir naturlig blir mer forsiktig, tilbaketrukket og mindre animert, da faren for misforståelser er større. Teorien om virtuelt samarbeid bekreftes; virtuell kommunikasjon begrenser utgangspunktet for et miljø preget av delte ideer, ryddig koordinering og samhandling preget av løsninger og avgjørelser. Virtualitet svekker overførbarhet av emosjon. Tross dette beskrives kulturen internt i staben som varm, livlig, ekte og åpen. De ansatte er ikke kun selvstendige hver for seg, men spiller med selvtillit initiativ og idéer inn til staben, og skaper progresjon også uavhengig av leders innblanding. Kilden til denne åpenheten beskrives av flere som initiert av leder og som en konsekvens av eksempelet han er i sin tilnærming til arbeidet. De ansattes beskrivelse av frihet til å spille inn idéer, gi ærlige tilbakemeldinger og si det en mener oppleves som en konsekvens av den åpne kulturen.

Parallelt med denne åpenheten beskrives strukturen og kommunikasjonskulturen når staben møtes, både virtuelt og fysisk, som tidvis kaotisk og vilkårlig. Både stab og leder anerkjenner dette, uten at det virker som det har skjedd noen aktiv endring over tid. Litteraturen viste at der karismatisk energi og empatisk medfølelse naturlig dempes av virtualitet, er det desto viktigere for leder å kommunisere denne humaniteten, som skaper en positiv effekt av tillit og overgivelse. En av kildene til klanmekanismens målkongruens er opplevelsen av at organisasjonen er et unikt godt sted å være, som gir grunnlag for troen på at felles innsats er det beste verktøyet for å oppnå ens individuelle mål. Men målkongruens er avhengig av både relasjonell og profesjonell tillit, som kommer av at en aktivt eksponerer hverandre for hvem man er, men også hva man gjør i jobben, og hvordan dette gjøres. Der en i virtuelle team i

mindre grad får en sosial opplevelse av de andre ansatte (relasjonell tillit), vil arbeidet de gjør få en proporsjonelt større del av vurderingsgrunnlaget en har for tillit/mistillit til vedkommende (profesjonell tillit). Intervjuene avdekker de ansatte forventer og opplever at kollegaer leverer, men at de ikke henger seg nevneverdig opp i det når ting glemmes/ikke gjennomføres. Det anerkjennes at det *like gjerne kan skje en selv*. Funnene indikerer at en varm og relasjonell kultur skaper et grunnlag for tillit i samarbeid som trumfer det produksjonsbaserte profesjonelle grunnlaget. En desto varmere kultur er derfor nødvendig for å veie opp den «kalde» organiseringen. En trenger relasjonell kjennskap og nærhet for å forstå og tolke hverandres verbale og non-verbale signaler under virtuell kommunikasjon; for å skape en tillit som forhindrer misforståelser, konflikt og pasifisering virtuelt. Forventet relasjonell kjemi beskrives av leder som et kritisk punkt rekrutteringsprosesser. Terskelen er høyere for å ta kontakt i en virtuell organisering, og en avslappet og åpen kultur blir et balanserende middel. En kald struktur fordrer en varm kultur.

### **5.3.3 Intern motivasjon som kontrollmekanisme**

Måten respondentene beskriver mangelen på tett oppfølging gir først et inntrykk av at leder mangler struktur. Leder anerkjenner selv at han kunne hatt en tettere oppfølging av de ansatte, men beskriver samtidig at han aktivt prøver å bygge en kultur hvor de ansatte tar initiativ til oppfølging. Som nyansatt ble dette beskrevet som en stressfaktor, hvor mangelen på tydelige rammer skapte usikkerhet. De som har jobbet gjennom flere år sier at de har lært å sette pris på den friheten som den begrensede oppfølgingen gir; men at noen har sluttet fordi arbeidsformen blir for vanskelig. Som et produkt av denne dynamikken er det fremtvinget ens selvstendighet og ansvarlighet hos de ansatte (som blir stående i stillingen). Den autonome kulturen er et uttalt mål for leder. Organiseringen skaper ansvarlighet hos de ansatte, og der leder anerkjenner og aktivt bygger opp under denne dynamikken skapes en forventet autonom tilnærming til arbeidsutførelsen. Leder har erfart at den beste måten kontrollmekanismen han har er å la de ansatte gjøre oppgaver de selv velger/er med å bestemme. Initiativ som kommer innenfra er en sterk motivasjonsfaktor. Byråkratiske kontrollmekanismer er derfor tilgjengelige, men det gis inntrykk av at det er et bevisst valg fra leders side at tillit skal være relasjons- og motivasjonsbasert. I motsetning til å gi inntrykk av å kikke over de ansattes skuldre, har leder erfart at opplevd tillit gir selvtillit, autonomi, motivasjon. Summen skaper bedre effekt og trivsel blant de ansatte enn byråkratisk kontroll ville gjort, og det krever et mindre administrasjonsapparat. Intern motivasjon er en kontrollmekanisme som i stor grad kan erstatte leders oppfølging.

### 5.3.4 Målkongruens gjennom opplevd egen vinning

Stabens drivkraft er personlig motivert. Jobben er ikke bare en jobb, men en misjon. Religiøse aktiviteter i organisasjonen kan få mer eller mindre plass i perioder, men det personlige troslivet er implisitt i alt av organisasjonens arbeid; «om du ikke tror, bokstavelig talt, (...) har du ingenting å komme med». Men dette felles «hjertet» i seg selv kan få utløp i den lokale menighetsstillingen som de ansatte står i, og forklarer ikke hvorfor en velger den krevende kombinasjonsløsningen av lokalt og nasjonalt. Her spiller ønsket om større innflytelse, og det å være *fremoverlent* inn; det å kunne ha nasjonal innflytelse, være en plogspiss i sin bransje og føle at en er med på *noe viktig*. Men et sterkt ønske om individuell innflytelse kombinert med lav kontroll og mye frihet, gir potensial for å heve seg selv heller enn å jobbe for organisasjonens beste. Der det er kongruens bøyes og beveger ulike enheter seg i samme retning. Klanmekanismens forståelse av målkongruens blir en kraft som motvirker denne faresonen gjennom (i) å bygge organisasjonen rundt prinsippet om at *det beste for organisasjonen er det beste for meg*, samt (ii) opplevelsen av å være en del av et samhold som er så unikt og godt at det å prioritere seg selv over de andre verken oppleves interessant eller attraktivt. Leder beskriver at han tidvis lar ansatte gjøre prosjekter han ikke selv har tro på, for å verne om den ansattes personlige motivasjon i arbeidet. Informantene beskriver at de sjeldent settes til jobber som de ikke ønsker selv, og at det meste av det de selv foreslår av initiativ får de selv være med å bekrefte/avkrefte som en god idé i dialog med leder og/eller ansatte. De som har jobbet i organisasjonen over tid beskriver den personlige friheten som den virtuelle strukturen tilrettelegger for som *fantastisk* og ekstremt motiverende, og som en årsak til lite sykefravær. Leder opplever friheten som en så vesentlig motivasjonsfaktor for de ansatte at han sier han ville holdt på en tilsvarende organisering selv om staben hadde bodd i samme område. Tilrettelegging for motiverte ansatte er et mønster som tydelig preger informasjonen som avdekkes i intervjuene. Det å trives i arbeidet, kombinert med å oppleve friheten i å være med å lede retningen både for seg selv og organisasjonen, er byggesteiner for delt sosial kunnskap rundt målkongruens og oppfatningen rundt det felles beste som øverste prioritet for individet. De ansatte trenger ikke legge egne interessert og ambisjoner ned, men å anerkjenne at de vil få best spillerom når de spiller organisasjonen god. En tillit til at det felles beste ultimatt sett blir sitt eget beste.

### 5.3.5 Virtualitet muliggjør virkelighetsnær nasjonal påvirkning

Kombinasjonen av nærhet til målgruppen og fugleperspektiv viser seg å være den virtuelle organiseringens kjerne. Ikke bare i teorien som forårsaket organisasjonsendringen mot denne

strukturen, men i praksis tydelig deklamert av informantene. De ansatte er personlige investert i organisasjonens målgruppe; de lokale menighetene. Om rekruttering beskrives det at organisasjonen «finder mennesker som er lik oss». Dette felles grunnlaget beskrives som mer konkret enn kun den felles kristne troen, men settes i sammenheng med den personlige erfaringen og assimileringen den enkelte har fra sin stilling/engasjement i lokal menighet. En kjennskap som sitter i ryggmargen heller enn hjernebarken. Organisasjonens rekruttering fra lokale menigheter i kirkesamfunnet gir en arena hvor kandidater allerede er assimilert til mye av denne felles forståelsen før ansettelse, og derfor raskt kan frigis direkte inn i arbeid uten en lang formingsprosess. Kombinasjonsløsningen med sentral og lokal stilling beskrives som en stor kostnad som ikke er effektiv målt i kvantiteten av fokus som organisasjonen får, da den lokale stillingen får en naturlig prioritet i hverdagen. Den lokale kjennskapen blir allikevel et vurderingsfilter for de ansatte i alt de jobber med og gjør at relevansen av arbeidet bevares for målgruppen. Verdien av synergien gjør at den kostbare kombinasjonsløsningen oppleves som verdt det. Virtuell struktur muliggjør en lokal nærhet som skaper en virkelighetsnær nasjonal påvirkning for hver enkelt ansatt.

## **5.4 Konklusjon/videre forskning**

Så hvordan utøves religiøst basert ledelse i en virtuell organisering? Beskrivelsene fra respondentene og mønstrene som går igjen beskriver organisasjonen som en variant av Ouchis klans styringsmekanismer. Klanens kontrollmekanisme ligger i en sterk individuell overgivelse til organisasjonens eget indre verdi- og trossystem, men innsigelsen mot å bruke denne strukturen er at den individuelle overgivelsen er altfor kostbar å oppnå til at dette er en effektiv modell, og en faller tilbake på byråkratiske kontrollmidler. Organisasjonen omgår klanens akilleshæl gjennom å rekruttere allerede assimilerede kandidater, samt kontinuerlig bevare overgivelsen ved å kombinere organisasjonsarbeidet med lokalt arbeid. Til tross for at de ikke kjenner hverandre eller at organisasjonen har en sterk indre kultur, knytter den felles overbevisningen individene til å komme sammen, jobbe iherdig og frigjøres til selvledelse. De styrte verdiene knyttes i liten grad til organisasjonen og de fordrer ikke intern sosialisering. Klankulturens kontrollmekanisme kan bygges med en eksternt motivert kultur.

Virtuell organisering skjer og vil skje i stadig økende grad; hjemmekontorets fordeler er blitt attraktivt i store deler av arbeidslivet, og teknologien avvæpner kontinuerlig innsigelser. Storbyene er trange og de sentrale hovedkvarterene har mye å vinne på desentralisering. Drucker påstod at det aller meste av prinsippene i en religiøst basert organisasjon samsvarer

med en hvilken som helst annen organisasjon. Det å bygge en virtuelt organisert samarbeidsorganisasjon, kombinert med å være *på bakken* i sitt fagfelt eller for å få tilgang til *de beste* i hver rolle, er overførbart også utenfor en religiøs fundering. Lignende konsepter hvor folk eier et felles grunnlag kan være ideelt motiverte organisasjoner som samles rundt miljø, politikk, internasjonalt arbeid. Men det kan også ha effekt i en hvilken som helst franchise med sterkt lokalt eierskap. Et felles indre motivert eksternt grunnlag kan forene og balansere ut den virtuelle organiseringens begrensende effekt.

Basert på oppdagelsene og beskrivelsene case-studiet har avdekket vil jeg anbefale videre forskning på hvordan eksterne felles verdier blir byggeklosser for målkongruens; hvordan den dynamikken troen skaper i Org kan oppnås der det ikke finnes et felles religiøst grunnlag. Det andre tydelige dilemmaet jeg ønsker å forstå mer om er hvordan en varm og nær kultur bygges i en virtuell organisering. Intervjuene avdekker hvor viktige de sjeldne fysiske møtene er for effektiv virtuell kommunikasjon; er det mulig å oppnå en varm kultur helt uten fysisk relasjon?

## Referanseliste

- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704. doi:10.1016/S1048-9843(02)00155-8
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405. doi:10.1177/146879410100100307
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.003
- Charlier, S. D., Stewart, G. L., Greco, L. M., & Reeves, C. J. (2016). Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 745-764. doi:10.1016/j.leaqua.2016.05.002
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77-86. doi:10.1016/j.scaman.2009.12.003
- Daft, R. L., Lengel, R., Texas, A., & Management, M. U. C. S. D. O. (1984). A Proposed Integration among Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. In.
- Drucker, P. (1998). Management's new paradigms. *Forbes*, 162(7), 152-177.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities.(Report). 41(5), 1313.
- Hoch, J. E., Kozlowski, S. W. J., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390-403. doi:10.1037/a0030264
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting Everyone on Board: The Role of Inspirational Leadership in Geographically Dispersed Teams. *Organization Science*, 20(1), 240-252. doi:10.1287/orsc.1080.0383
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60-70.
- Mjelde, M. E., & Nesheim, T. (2015). Ledelse i ulike kontekster ; utfordringer i møtet mellom matriseorganisering og distribuerte organisasjoner. *Magma*, 18(2), 62-72.
- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848. doi:10.1287/mnsc.25.9.833
- Raelin, J. A., Schedlitzki, D., Case, P., & Knights, D. (2017). Leadership-as-practice: Theory and application—An editor's reflection. *Leadership*, 13(2), 215-221. doi:10.1177/1742715017702273
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

- West, R. W. (2005). Theorizing religiously-based organization leadership: Mapping the intersections. *Journal of religious leadership, Vol.4 (1-2)*.
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly, 28(3)*, 468-481.  
doi:10.2307/2392253
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed. ed.). Los Angeles, Calif: SAGE.

# Appendiks

## Intervjuavtale

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

#### *”Utøvelse av religiøst basert ledelse i en virtuelt organisert organisasjon.”*

##### **Bakgrunn og formål**

Jeg skriver masteroppgave tilknyttet studiet «Erfaringsbasert Master i Ledelse» gjennom Universitetet i Tromsø, og jeg ønsker å intervju deg som grunnlag for analysen i oppgaven. Fokuset for masteroppgaven er kombinasjonen av en religiøst basert og virtuelt organisert arbeidsplass. Med religiøst basert mener jeg at hensikten med organisasjonen har religiøse motiver. Virtuelt organisert betyr at de ansatte er spredt geografisk og hovedsakelig bruker teknologi som metode for å samarbeide (e-post, videosamtaler, dropbox, telefon, etc). Jeg har funnet noen unike trekk ved religiøst baserte organisasjoner som jeg kommer til å fokusere på for å se hvordan virtualitet påvirker disse dynamikkene.

Jeg har valgt ut ORG som forskningsobjekt, da jeg selv jobber der og har en unik tilgang både til de ansatte, og til deltakende observasjoner i eksempelvis Skype-møte. ORG er unik i sin organisering som legger opp til at alle fast ansatte deler stillingen mellom den virtuelt baserte organisasjonen og ansettelse i en lokalt organisert menighet. Dette gir et unikt sammenligningsgrunnlag for hvordan virtualitet påvirker organisasjonsformen.

##### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Du blir videointervjuet av meg og svarer på ulike spørsmål om jobbsituasjonen du har og samarbeidet du har med leder og kollegaer. Intervjuet varer i ca 1 time, og det er en mulighet for at jeg ber om et tilsvarende oppfølgingsintervju på et senere tidspunkt. Opptaket av videosamtalen (bilde og lyd) lagres av meg som hjelp til transkribering av intervjuet i ettertid. Opptaket slettes når masteroppgaven er ferdig og innlevert.

##### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Intervjuer er hovedkilden min til informasjon. Du vil bli anonymisert i svarene dine, men ORG som organisasjon kommer ikke til å være anonym (da det må komme frem at jeg selv jobber i organisasjonen jeg studerer), så du må være forberedt på at noen som kjenner organisasjonen godt kan klare å gjenkjenne sitater. Ettersom studien er av en religiøst baserte organisasjon, vil oppgaven antakelig vise din religiøse/filosofiske overbevisning. Merk: jeg kommer ikke til å prøve å fremstille verken ORG eller lokalmenighet i et dårlig lys, da effekten av virtualitet er fokuset jeg vil ha – ikke om organisasjonen fungerer bra eller dårlig.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og utilgjengelig for andre enn meg som intervjuer og min veileder. Universitetet i Tromsø er behandlingsansvarlig for informasjonen. Jeg kommer til å skrive ned intervjuet og anonymisere navn og gjenkjennbar informasjon, så din konfidensialitet ivaretas i oppgaven. Intervjuet anonymiseres og navneliste med koblingsnøkkel oppbevares adskilt fra intervjuet og masteroppgaven. Jeg kommer ikke til å evne organisasjonen med navn, men jeg kommer til å si at jeg selv jobber i organisasjonen. Organisasjonen kan derfor bli gjenkjennbar, men det vil ikke være mulig å finne ut hvem som har sagt hva.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. juni. Jeg kommer i løpet av den følgende uken til å slette videoopptaket av intervjuet og kun beholde den anonymiserte versjonen av intervjuet.



**Dine rettigheter**

- Du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.
- Du vil få mulighet til å gjennomlese og godkjenne den ferdige oppgaven før den sendes inn
- Du har innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg.
- Du kan korrigere personopplysninger om deg.
- Du kan få slettet personopplysninger om deg
- Du kan få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- Du kan sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

**Kontaktinformasjon**

- Kontaktveileder for oppgaven er: Svein Tvedt Johansen, Førsteamanuensis ved handelshøgskolen ved UiT i Harstad. [97529979](tel:97529979) / [svein.t.johansen@uit.no](mailto:svein.t.johansen@uit.no)
- Personvernombud ved UiT er Joakim Bakkevold. 77646322 / 97691578 / [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

**Samtykke**

Jeg godkjenner å bli intervjuet i dette studiet, og samtykker med denne avtalen. Jeg forstår at jeg ikke vil nevnes med navn eller personlig informasjon, men at sitatene mine kan gjenkjennes da det er tydelig i oppgaven av det er organisasjonen ORG det forskes på.

---

Sted & dato

---

Underskrift

## Intervjuguide ansatt

### Ledelse i praksis

Beskriv at ledelse (avgjørelser, retningssetting, bevegelse) oppstår i ulike former, også uavhengig av selve lederen, i samspillet mellom de ansatte i organisasjonen.

- Hva er målet i jobben din?
- Hva av dette krever ledelse?
- Hvordan utøves denne ledelsen?
- (Hva skaper retning i jobben din?)
- Hvordan ser samspillet ut mellom de andre i ORG?

### Klanledelse

Forklar klanledelse, byråkrati og marked.

- Hvilke dynamikker kjenner du igjen i ORG?
- Hvorfor?

Opplever du en felles forståelse med resten av organisasjonen om jobben dere gjør?

- Finnes det et felles rammeverk? En felles forståelse?

Hvordan opplever du din egen evne til å ta gode avgjørelser?

- Hvordan går prosessen når du skal ta en vanskelig beslutning?

Stoler du på at de andre i organisasjonen vil deg og jobben du gjør det beste?

- Opplever du at det du jobber på lag med de andre, eller at du sitter på din egen tue?

Hvordan påvirker troen din jobben din?

### Virtuell organisering

Hvordan opplever du samarbeidet virtuelt, sammenlignet med når du har jobbet i jobber tett på andre mennesker?

- Hvordan opplever du din egen effektivitet med denne arbeidsmåten?
- Hvorfor?
- Hvordan foregår kommunikasjonen med kollegaene dine?
- Hvorfor?

Hvordan opplever du relasjonen med staben din, og hvordan påvirker det arbeidet du gjør?

- Stoler du på at de andre gjør jobben de sier at de skal gjøre?
- Hvorfor?
- Hvordan kan du vite om de gjør det eller ikke?
- Hvordan påvirker den virtuelle organiseringen den religiøse påvirkningen på jobben din?

# Intervjuguide leder

## Ledelse i praksis

Beskriv at ledelse (avgjørelser, retningssetting, bevegelse) oppstår i ulike former, også uavhengig av selve lederen, i samspillet mellom de ansatte i organisasjonen.

- Hvordan oppstår ledelse i praksis i ORG?
- Hvordan oppstår initiativ og bevegelse? Hvem skaper det?
- Hvordan er balansen mellom styring og selvstendig arbeid?
  - Oppfølging og rammer?
- Hva er din rolle som leder?
  - Hvordan kontrollerer du at de ansatte gjør det de skal?
- Hvordan opplever du samarbeidskulturen i ORG?
- Hvordan har kulturen utviklet seg?

## Religiøst basert ledelse

Forklar klanledelse, byråkrati og marked.

- Hvilke dynamikker kjenner du igjen i ORG?
- Hvorfor?
- Hva slags mennesker jobber i ORG??  
Hvordan rekrutteres nye ansatte?  
Hva slags mennesketyper passer inn i organisasjonen? (frihet/rammer)  
Finnes det et felles rammeverk? En felles forståelse?
- Beskriv synergien med lokalmenigheter
- Hva motiveres de ansatte av?  
Tro? Frihet? Innflytelse?
- Hvordan påvirker troen arbeidet som gjøres?  
På hvilke måter?

## Virtuell organisering

- Hvordan opplever du samarbeidet virtuelt, sammenlignet med når du jobber fysisk sammen (over tid og på prosjekter)
- Hvordan skjer samarbeid i praksis i ORG?
- Beskriv sammenhengen mellom fysisk relasjon og virtuelt samarbeid (stabsdag – vs - videosamtaler)
- Hva slags ulemper har du opplevd med virtuell organisering?
- Hva slags fordeler har du opplevd med virtuell organisering?
- Hvordan påvirker virtualitet miljøet i staben?
- Konflikter? «Kulturkrasj?»

## Proessen fra intervju til tematiske nettverk

1. Fargekoding av transkribert materiale, basert på de tre overskriftene fra litteraturen; ledelse som praksis, religiøst basert ledelse og virtuell organisering.
2. Viktige/sentrale utsagn ble i tillegg uthevet med en egen farge, og kjernen av disse utsagnene ble understreket.
3. Basert på disse utsagnene og litteraturen ble det utviklet *diskré* (ikke overlappende) koder som utsagnene ble sortert under.
4. Kodene ble samlet i grupper, og informasjonen ble oppsummert og beskrevet med stikkord.
5. Basert på oppsummeringen av kodene ble grunnleggende temaer i teksten identifisert, med henvisning til hvilke sitater og antall unike respondenter temaet inneholdt.
6. Temaene ble gjennomgått og «raffinert» til en tydeligere samling av diskré, brede, men spesifikke, og ikke-repeterende temaer.
7. Temaene ble samlet i grupperinger og gitt organiserende temaer som titler, som best mulig beskrev kjernen i de samlede temaene.
8. Ut ifra disse organiserende temaene ble globale temaer identifisert og beskrevet (se appendiks: «Førsteutkast tematiske nettverk, før lederintervju»).
9. Førsteutkastet til tematiske nettverk ble brukt som grunnlag for en revidert intervjuguide til leder.
10. Informasjonen fra lederintervjuet ble brukt til å revidere de identifiserte temaene, og videre de tematiske nettverkene.

## Eksempel på veien fra sitat til analyse

*A Først og fremst så er jo hverdagene er mest opp til meg selv. Det er mitt eget ansvar. Det aller meste av det jeg gjør er på eget initiativ og under egen ledelse.*

### Prosessen med sitatet

- Transkribert fra intervju
- Avsnittet er fargekodet for å kategorisere det under litteraturtemaet «Ledelse i praksis»
- Sitatet er merket med annen farge for å utheve det som en kjernesetning i avsnittet.
- Sitatet er flyttet over i samledokument under de tre fargekodene «Ledelse i praksis», «Religiøst basert ledelse», og «Virtuell ledelse»
- Basert på litteraturen og temaer som gjentas i intervjuene utarbeides det en kodeliste for å samle sitatene under mer spesifikke kategorier (se tabell 1 – Fra koder til temaer).
- Sitatet blir sortert under koden «Autonomi», sammen med andre lignende sitater.
- Ved gjennomgang av kodene, samles disse sammen med lignende temaer, og momenter trekkes ut i en liste i samme tabell.
- Ved gjennomgang av denne listen sorteres sitatene på nytt, og flyttes fra kodegruppen sin inn i sitt identifiserte tema, «De ansatte leder selv sine ansvarsområder».
- Disse grunnleggende temaene grupperes sammen med det lignende temaet «Lite kontroll ansvarliggjør den ansatte i arbeidsutførelsen» under det organiserende temaet «Tillit og tidsfrister ansvarliggjør effektivitet».
- Dette organiserende temaet samles med de organiserende temaene «Ustrukturert og dynamisk kultur», «Dialog som kilde for initiativ og eierskap», og «Virtuelt samarbeid fordrer et fundament» i det globale nettverket «Virtuell organisering skaper relasjonsbasert selvledelse».
- Sitatet blir tatt inn i oppgaven når det organiserende nettverket beskrives under sitt tematiske nettverk.

# Førsteutkast tematiske nettverk, før lederintervju

## 1.1 Identifisering av temaer

Tabell 1 - Fra koder til temaer

Koder	Momenter diskutert	Identifiserte temaer
<b>Autonomi</b>	Selvledelse	234 Arbeidsformen skaper individuelle
<b>Systemer</b>	Individuelle uttrykk	uttrykk av ledelse i praksis
<b>Hjemmekontor</b>	Lite kontroll	1234 Lite kontroll ansvarliggjør den
	Jobb som livsstil	ansatte i arbeidsutførelsen
	Frihet	1234 Utydelige rammer og lite
	Effektivt	oppfølging skaper usikkerhet
	Sosialt behov	
	Dårlig informasjonsflyt	
<b>Motivasjon</b>	Innflytelse	123 Troen er grunnmotivasjonen i
	Forbilder	jobben
	Troen	123 Friheten i arbeidsform er veldig
	Være annerledes	motiverende for de som strukturerer
	Lede til Jesus	seg selv
	Frihet	34 Nasjonal innflytelse er en drivkraft
<b>Delt ledelse</b>	Flat struktur	134 Flat struktur gjør at brainstorming
<b>Samarbeid</b>	Åpenhet for meninger	og ledelse oppstår horisontalt
	Delt initiering	134 Leder «står i midten» og skaper
	Interaksjon	eierskap gjennom å aktiverer de ansatte
	Lite hierarki	i sine kvaliteter
	Delt ansvar	
	Behovsstyring	
	Lytting	
	Personavhengig samarbeid	
<b>Kommunikasjon</b>	Relasjon viktig	124 Videosamtaler har høy terskel, men
<b>Fysiske møter</b>	Usikker setting	minimerer konfliktkilder
	Lett å ringe/maile	123 Virtuell kommunikasjon er
	Respekt for tidsbruk	utfordrende uten fysisk relasjon
	Lett misforståelser	123 Møter mangler tydelig
	Fysiske møter nødvendig	kommunikasjonsregler
	Kjenne arbeidssituasjon	
	Lite samtalestyring	
<b>Kultur</b>	Mangfold	134 Leders eksempel har skapt en åpen
<b>Relasjon</b>	Leder står i midten	og avslappet kommunikasjonskultur
<b>Tillit (Respekt)</b>	Heie-kultur	234 Tillit og tidsfrister ansvarliggjør
	Uhøytidelig	effektivitet
	Åpenhet	
	Tydlig retning	
	Mangfold utfyller	
	Jobb-sentrert relasjon	
	Arbeidsbasert tillit	
	Levbar ulikhet	
<b>Målkongruens (Retning/visjon)</b>	Rekrutterer likesinnede	23 Distanse demper samarbeid og
<b>Felles paradigme</b>	Mindre siloer	konflikteffekt
(mål/tro/overbevisning/ forming/assimilering)	Sidelengs samarbeid	234 Staben eier et felles mål, men
	Felles målsetting	varierer i tilnærming og verdsett
	Meningsdeling	134 Ukentlige stabsmøter gir felles
	Personlig jobb	forståelse av organisasjonens arbeid
	Mye kompetanse	

	Står ikke alene Erfaringsbasert Likevekt Selvtillit Mandat Bære hverandre	24 Lav terskel for å spørre kolleger om hjelp
<b>Økonomi</b> <b>Nasjonalt/lokalt</b> (tilstedeværelse / Spredt stab)	Lokal kontakt Lederavhengig visjon Lokalt oppslukt Bred rekrutteringsarena Større variasjon Kulturer	234 Synergieffekt med lokal arbeidsplass 34 Rekruttering skjer internt fra kirkesamfunnet, men med stor variasjon

## 1.2 Fra grunnleggende til globale temaer

Tabell 2 - Fra grunnleggende til organiserende til globale temaer

Grunnleggende temaer	Organiserende temaer	Globale temaer
234 Arbeidsformen skaper individuelle uttrykk av ledelse i praksis	Ansvarliggjøring av egen arbeidsform	De ansatte utfører selvledelse
1234 Lite kontroll ansvarliggjør den ansatte i arbeidsutførelsen		
1234 Utydelige rammer og lite oppfølging skaper usikkerhet	Lite struktur	
123 Møter mangler tydelig kommunikasjonsregler		
134 Leders eksempel har skapt en åpen og avslappet kommunikasjonskultur		
134 Flat struktur gjør at brainstorming og ledelse oppstår horisontalt	Delt lederskap	
134 Leder «står i midten» og skaper eierskap gjennom å aktiverer de ansatte i sine kvaliteter		
234 Staben eier et felles mål, men varierer i tilnærming og verdsett	Kilder til felles forståelse	Indre motivasjon som drivkraft (?)
134 Ukentlige stabsmøter gir felles forståelse av organisasjonens arbeid		
123 Troen er grunnmotivasjonen i jobben	Motivasjon er verdibasert	
123 Friheten i arbeidsform er veldig motiverende for de som strukturerer seg selv		
234 Synergieffekt med lokal arbeidsplass	Synergieffekt mellom organisasjonen og lokalmenheter	
34 Rekruttering skjer internt fra kirkesamfunnet, men med stor variasjon		
34 Nasjonal innflytelse er en drivkraft		
124 Videosamtaler har høy terskel, men minimerer konfliktkilder	Virtuell kommunikasjon fordrer forarbeid	Virtuelt samarbeid krever et fundament
123 Virtuell kommunikasjon er utfordrende uten fysisk relasjon		
23 Distanse demper samarbeid og konflikteffekt	Relasjonsbasert virtuelt samarbeid	
234 Tillit og tidsfrister ansvarliggjør effektivitet		
24 Lav terskel for å spørre kolleger om hjelp		

## Identifisering av temaer

Tabell 1 - Fra koder til temaer

<i>Koder</i>	<i>Momenter diskutert</i>	<i>Identifiserte temaer</i>
<b>Autonomi Systemer Hjemmekontor</b>	Selvledelse Individuelle uttrykk Lite kontroll Jobb som livsstil Frihet Effektivt Sosialt behov Dårlig informasjonsflyt	234 Arbeidsformen skaper individuelle uttrykk av ledelse som praksis  1234 Lite kontroll ansvarliggjør den ansatte i arbeidsutførelsen  1234 Utydelige rammer og lite oppfølging skaper usikkerhet
<b>Motivasjon</b>	Innflytelse Forbilder Troen Være annerledes Lede til Jesus Frihet	123 Troen er grunnmotivasjonen i jobben  123 Friheten i arbeidsform er veldig motiverende for de som strukturerer seg selv  34 Nasjonal innflytelse er en drivkraft
<b>Delt ledelse Samarbeid</b>	Flat struktur Åpenhet for meninger Delt initiering Interaksjon Lite hierarki Delt ansvar Behovsstyring Lytting Personavhengig samarbeid	134 Flat struktur gjør at brainstorming og ledelse oppstår horisontalt  134 Leder «står i midten» og skaper eierskap gjennom å aktiverer de ansatte i sine kvaliteter
<b>Kommunikasjon Fysiske møter</b>	Relasjon viktig Usikker setting Lett å ringe/maile Respekt for tidsbruk Lett misforståelser Fysiske møter nødvendig Kjenne arbeidssituasjon Lite samtalestyring	124 Videosamtaler har høy terskel, men minimerer konfliktkilder  123 Virtuell kommunikasjon er utfordrende uten fysisk relasjon  123 Møter mangler tydelig kommunikasjonsregler
<b>Kultur Relasjon Tillit (Respekt)</b>	Mangfold Leder står i midten Heie-kultur Uhøytidelig Åpenhet Tydelig retning Mangfold utfyller Jobb-sentrert relasjon Arbeidsbasert tillit Levbar ulikhet	134 Leders eksempel har skapt en åpen og avslappet kommunikasjonskultur  234 Tillit og tidsfrister ansvarliggjør effektivitet



<b>Målkongruens</b> (Retning/visjon)	Rekrutterer likesinnede	23 Distanse demper samarbeid og konflikteffekt
<b>Felles paradigme</b> (mål/tro/overbevisning/ forming/assimilering)	Mindre siloer Sidelengs samarbeid Felles målsetting Meningsdeling Personlig jobb Mye kompetanse Står ikke alene Erfaringsbasert Likevekt Selvtillit Mandat Bære hverandre	234 Staben eier et felles mål, men varierer i tilnærming og verdisett  134 Ukentlige stabsmøter gir felles forståelse av organisasjonens arbeid  24 Lav terskel for å spørre kolleger om hjelp

<b>Økonomi</b> <b>Nasjonalt/lokalt</b> (tilstedeværelse / Spredt stab)	Lokal kontakt Lederavhengig visjon Lokalt oppslukt Bred rekrutteringsarena Større variasjon Kulturer	234 Synergieffekt med lokal arbeidsplass  34 Rekruttering skjer internt fra kirkesamfunnet, men med stor variasjon
--	---	--

## Fra grunnleggende til globale temaer

Tabell 2 - Fra grunnleggende til organiserende til globale temaer

<i>Grunnleggende temaer</i>	<i>Organiserende temaer</i>	<i>Globale temaer</i>
1234 De ansatte leder selv sine ansvarsområder 234L Lite kontroll ansvarliggjør den ansatte i arbeidsutførelsen 234 Tillit og tidsfrister ansvarliggjør effektivitet	Ansvarliggjøring av egen arbeidsform	Virtuell organisering skaper relasjonsbasert selvledelse
1234L Utydelige rammer og lite oppfølging skaper usikkerhet 123L Møter mangler struktur og kommunikasjonsregler 14L Leders eksempel har skapt en åpen og ærlig kultur	Ustrukturert og dynamisk kultur	
134L Initiativ og ledelse oppstår horisontalt i dialog 134L Leder skaper eierskap gjennom å aktivere de ansatte i sine kvaliteter	Dialog som kilde for initiativ og eierskap	
23L Distanse demper samarbeid og konflikt 124L Videosamtaler har høy terskel og skaper misforståelser 123L Virtuell kommunikasjon er utfordrende uten fysisk relasjon	Virtuelt samarbeid fordrer et fundament	

234L Staben eier et felles «hvorfor», men er ulike i utførelse	Kilder til felles forståelse	Stabens drivkraft er personlig motivert
134L Stabsmøter gir felles forståelse av organisasjonens arbeid		
123L Troen er grunnmotivasjonen i jobben	Motivasjon er verdibasert	
123L Friheten i arbeidsform er fantastisk for de som strukturerer seg selv		
14L Relasjonsbasert motivasjon		
234L Kostbar synergieffekt med lokal arbeidsplass	Synergieffekt med lokalmenigheter	
34L Nasjonal innflytelse er en drivkraft		
34L Rekruttering skjer bredt og variert, men internt i kirkesamfunnet		

