

## KAPITTEL 10

# Verdier, verdibasert ledelse og kirkelige profesjoner

Ledelse har hittil ikke vært hovedsaken i boken, men jeg har beskrevet hvordan ulike perspektiver på profesjonene gir implikasjoner for ledelse. Dette kapitlet retter oppmerksomheten på verdier både i profesjoner og i kirken som religiøs organisasjon. Profesjonsutøvere er bærere av ulike verdier som kan forstås som sett eller klynger. Det er samfunnsverdier, organisasjonsverdier, profesjonsverdier og individuelle verdier (Aadland, 2020). Profesjonene bygger på særskilte verdier gitt deres samfunnsoppdrag og etiske retningslinjer (Busch, 2012, s. 21). Ifølge Freidson (2001) gir dette seg utslag i fokuset på kvalitet i arbeidet. Verdigrunnlaget er i samfunnets interesse og sikrer profesjonenes legitimitet, selv om allmennheten har begrenset innsyn i deres innsats. Profesjonsutøvere utdannes til å være verdibevisste i sin praksis. Utdanningen inneholder ikke bare operativ opplæring eller teoretisk lærdom, men verdier, prioriteringer og kvalitetsstandarder.

Verdier regulerer atferd og profesjonelt arbeid. Samtidig uttrykker profesjonsutøvere verdier i sitt arbeid og gjennom sitt engasjement lokalt gjennom uttalelser eller innsats. Kirkelige profesjoner har en del overlap med offentlige profesjonsverdier som ofte beskrives som det offentlige *ethos* (Lundquist, 1998). Her inngår sentrale verdier som demokrati, likeverd, rettssikkerhet, transparens, velferd, etterprøvbarehet og etterrettelighet. En rekke profesjonsverdier er rotfestet i kulturen og i det allmenne, for eksempel rettferdighet, respekt, omsorg, nestekjærlighet, samarbeid, inkludering, åpenhet og bærekraft. Men det finnes også økonomiske verdier som kostnadseffektivitet og produktivitet i organisasjoner som ledere og profesjonsutøvere må forholde seg til.

I dette kapitlet argumenterer jeg for at verdibasert ledelse er en velegnet ledelsesform i møte med profesjonene. Bakgrunnen er nettopp verdibasen (se også kapittel 3) som er påpekt allment (Busch, 2012; Kirkhaug, 2013) og i kirkeledelse (Sirris & Askeland, 2021b). Jeg understreker sammenhenger mellom verdier og verdibasert og verdibevist ledelse. Med dette som utgangspunkt drøfter jeg hvorfor denne formen er særlig relevant overfor profesjoner i Den norske kirke. Jeg presenterer også studier som indikerer hvordan kirkeansatte ønsker å bli ledet.

## Verdier

Betydningen av meningssammenheng kan illustreres med en anekdote om den britiske arkitekten Christopher Wren (1632–1722). I den store bybrannen i London i 1665 ble mange av kirkebyggene ofre for flammens rov. Wren fikk i oppdrag å tegne hele 51 av de nye kirkene som skulle oppføres i hovedstaden. Han er også arkitekten bak St. Paul's Cathedral. Det fortelles om en mann som var på vei forbi byggeplassen og så en steinhugger i arbeid. På spørsmål om hva mannen gjorde, var svaret: «Jeg hugger stein.» Den forbipasserende gikk et stykke videre og møtte en ny steinhugger som fikk samme spørsmål. Svaret her var: «Jeg bygger en katedral for Christopher Wren.»

Det er forskjell på steinhugging og katedralbygging; selv om aktiviteten til de to arbeiderne var identisk, inngikk de i to ulike praksiser. Mens den første så aktiviteten isolert, satte den andre handlingen inn i en større sammenheng. Veiarbeid kan tolkes på minst tre måter, enten som å tette hull i en vei, å forbedre trafikksikkerhet eller å redde menneskeliv. Mening oppstår når del relateres til helhet og en større meningssammenheng. Dette er et hermeneutisk vekselspill fra del til helhet. En enkelt handling forstås da som et prosjekt hvor det står noe på spill. Katedralbyggeren var dedikert og hadde en hensikt og et formål. Praksiser er verdibaserte og fremmer verdier. Katedralbyggere er verdibeviste. Profesjonsutøvere vil også ha et forhold til verdiene de søker å realisere. Profesjonene i denne boken kan forstås som menighetsbyggere og katedralbyggere som ivaretar menighetens kjernevirksomhet.

## Hva er verdier?

Verdier er det som er viktig for oss, det vi prioriterer, det vi tror på og holder høyt. Verdier kan avleses av vår oppfatning av hva som er rett og galt, godt og dårlig, effektivt og ineffektivt. Bruk av ressurser, som tid og penger, vil være uttrykk for verdier. Språket er fullt av verdiutsagn. Ofte vil verdiutsagn gjennom verb være informative, eksempelvis å sette pris på, ønske, elske, hate, like, mislike, foretrekke eller forakte. Verdier fungerer som et kompass for handling – de gir retning og kurs. Verdier kan kalles et arnested for handling gjennom å være beveggrunner for handling og preferanser for en gitt type atferd foran en annen type atferd. La oss se på noen eksempler på hvordan verdier er fremtredende i allment språk. Som substantiv vil en *verdi* angi betydningen eller nytten av noe, men kan også referere til en persons prinsipper. Det handler da om idealer og standarder for atferd eller vurdering av hva som er viktig i livet. Vi møter begrepet også som adjektiv: *verdifull* – noe forlenes eller representerer særskilt betydning for noen. Som verb har vi *verdsette* i betydningen å anslå pengeverdien av noe, eller å vurdere noe(n) som viktig eller nyttig. Her ligger å differensiere betydning gjennom prioritering og rangering, som i det engelske *to value*.

Alt er verdibasert. I seg selv er verdier verken positive eller negative, siden de kan brukes både i det godes og ondes tjeneste. Diktatorer har ofte klare verdier som de setter ut i handling. Verdier kommer til uttrykk både i kjærlighet, hat og likegyldighet. Det gjør verdibegrepet mangfoldig gjennom dets kognitive, etiske og emosjonelle sider. Verdier er kognitive i den forstand at man er dem bevisst og kan redegjøre for verdier. Paulus har et verdiperspektiv i brevet til menigheten i Filippi (Fil 4,8): «Til slutt, søsken: Alt som er sant og edelt, rett og rent, alt som er verdt å elske og akte, alt som er til glede og alt som fortjener ros, legg vinn på det!» Bibelverset viser at verdier er generelle i betydningen retningsgivende. Til forskjell fra regler foreskriver de ikke en særskilt type atferd i en gitt situasjon. Verdier kan også skjelnes fra holdninger som alltid har et verdigrunnlag, men som uttrykkes i konkret relasjon til et objekt. Eksempelvis er man støttende til eller motstander av en sak.

Oftest brukes verdier om materielle verdier som kan oppgis gjennom prisvurdering. Verdier kan være etiske i den grad de uttrykker idealer. Et eksempel er profesjoners etiske retningslinjer som uttrykker deres felles forpliktelse. Hver profesjonsutøver representerer, legemliggjør og ivaretar profesjonens samlede verdier (Busch, 2012). Det innebærer at verdiene bidrar til å identifisere profesjonen og utmeisle dens idealer for god praksis. Videre har verdier også en emosjonell side. En følelse oppstår idet en begivenhet berører en persons verdisystem. Det betyr at sterke følelser indikerer at verdier settes i spill – enten at de bekreftes, utfordres eller trues. Verdier kan altså virke som en kognitiv, etisk eller emosjonell orientering. Disse allmenne aspektene ved verdier er viktige også ut over hverdagslivet, ikke minst for organisasjoner med profesjonsutøvere og ledere. Verdier er retningsgivende for personers, profesjoners og organisasjoners prioriteringer og handlinger. Verdier finnes også på samfunnsnivå. Uansett nivå, vil verdier også gi pekepinn på hva som vurderes attråverdig og kvalitetsmessig godt. Det gir grunnlag for belønnings- og straffesystemer (Kirkhaug, 2013). Her fungerer verdier på mange måter som normative forskrifter som supplerer, eller til og med konkurrerer med, lover, regelverk og systemer.

Som en oppsummering av sentrale dimensjoner ved verdibegrepet, er denne definisjonen formulert av Askeland (2020, s. 26), relevant:

Verdier er individuelle og kollektive oppfatninger om ønskelig atferd på tvers av situasjoner, mål og idealer som gir retning for eller evaluerer praksis. Implisitt i definisjonen inngår at verdier 1) eksplisitt eller implisitt er kontekstuelle og situert i tid og rom, 2) tjener til å mobilisere og gi retning for handling, 3) er ikke mulig å observere, men blir manifestert i eller gjennom refleksjon over praksis, 4) tillegnes gjennom sosialisering i grupper eller gjennom utprøvende læring, 5) blir konstituert, opprettholdt og endret i dialektisk interaksjon mellom individet og kollektivet, 6) også når verdier er felles, er de tvetydige og åpne for fortolkning.

Siden verdier kan være både individuelle og kollektive, er det ikke gitt at verdier er felles i en organisasjon. Felles verdier ansees som en styrke som fungerer som et lim i organisasjonen:

Felles verdier gjør det mulig for mennesker å forutsi hverandres atferd og gi mennesker klarere rolleforventninger, men de gir også muligheten til å forutsi medarbeideres atferd. Det tilrettelegger for an ansatte kan samhandle mer effektivt. (Maierhofer et al., 2003, s. 15)

Mangel på felles verdier kan være et grunnlag for konflikt, men også for konstruktiv enighet og for å utløse kreativitet. Men også hvor personer deler samme verdier, vil det oppstå verdikonflikter eller dilemmaer hvor verdier, som i seg selv er gode, står mot hverandre og trekker i hver sin retning. En klassisk spenning er mellom effektivitet og kvalitet. Verdier kan kategoriseres i klynger eller sett. Slike sett kan følge av logikker hvor noen verdier kan konkurrere eller dominere. Ofte vil effektivitet følge av en styringslogikk, mens kvalitet er sentralt i en profesjonslogikk (se kapittel 4 og 7). Det er viktig å understreke at verdier vel å merke er tvetydige gjennom å være både stabile og plastiske (Sirris, 2020b). Det kan styrke deres anvendelighet, men krever også fortolkning siden en verdi kan forstås på ulike måter. Tvetydigheten kan fremme enhet i mangfoldet:

Verdier blir uttrykk i denne formen fordi deres enstemmige uttrykk muliggjør et mangfold av fortolkninger samtidig som det fremmer en type enhet. Det er derfor ikke tilfelle at mennesker går i retning de samme vurderingene (i noen som helst objektivt verifiserbar måte), men snarere at de tvetydige uttrykk for kjerneverdier tillater dem å beholde individuelle fortolkninger på samme tid som de tror de er enige. (Eisenberg, 1984, s. 232)

I et verdimangfold kreves derfor mer tid til å se på ulikheter, drøfte utfall og få inn argumenter og synspunkter (Busch, 2012, s. 124). Selv om alt er verdibasert, er ingen organisasjon kun verdistyrt. Det vil være regler, rutiner og systemer som foreskriver og regulerer handling mer enn det verdier kan gjøre. Profesjonene vil forholde seg både til regler og standarder. Men siden profesjonelt arbeid preges av stor skjønnsutøvelse, blir verdier retningsgivende.

## Verdibevissthet

Det er imidlertid en forskjell på å være verdibasert og verdibevist. En forskjell mellom disse begrepene er gradene av refleksjon og fortolkning. Mer presist styrkes og oppøves verdibevissthet, ifølge Aadland og Askeland (2017, s. 15), gjennom to prosesser: begrunnelse og bevisstgjøring. *Bevisstgjøring* er at man reflekterer over intensjoner, praksismønstre, handlingskonsekvenser og mulige verdifortolkninger i

organisasjonens hverdagspraksis. *Begrunnelse* redegjør for hvordan man tar sine beslutninger; hvilke verdier som støtter valget, og hvordan dygder, konsekvenser og moralske prinsipper kommer til anvendelse i resonnementet. Verdibegrunnelser handler om at man ønsker å handle i tråd med viktige overbevisninger som humanitære og altruistiske verdier som nestekjærlighet, menneskeverd og ønsket om å gjøre godt for andre. For eksempel viser en sentral undersøkelse om norsk frivillighet at verdier er en viktig begrunnelse for engasjement (Wollebæk et al., 2015). Wollebæk et al. (2015) kartla to forskjellige hovedprofiler på frivillighetsfeltet: Verdibegrunnelser og altruisme er spesielt viktig i religiøse organisasjoner og på helse- og sosialfeltet, mens sosiale begrunnelser og læringsmotiver er viktigere innen kultur og idrett:

For organisasjoner innen helse- og sosialfeltet og politisk orienterte organisasjoner er ikke deltakelsen nødvendigvis like naturlig knyttet til bestemte roller eller relasjoner, og vil oftere være drevet av en indre overbevisning. (Wollebæk et al., 2015, s. 28)

På grunnlag av distinksjonen mellom verdibasert og verdibevisst, forstår Aadland og Askeland (2017, s. 16) verdibevisst ledelse som en aktiv lederinnsats i tre avgjørende meningsdannende prosesser i organisasjonen: (1) utforming av organisatorisk formål gjennom verdibevisstgjørende prosesser, (2) mobilisering til en god organisasjonskultur ved å gi regelmessig oppmerksomhet til ønskelige verdier, og (3) kritisk refleksjon over organisatorisk praksis for minimalisere beslutninger og handlinger som uttrykker ikke-ønskede verdier. Disse prosessene er ikke bare et lederanliggende, men innbefatter også profesjonsutøvere i en felles refleksjon. Verdibevisst ledelse innebærer derfor samtale omkring spørsmål som: Hvilke verdier er innebakt i våre handlinger og beslutninger? Hvilke verdier støtter opp om de beslutningene eller valgene vi foretar? Hvilke verdier er innebakt i samhandlingsmønstre? Hvilke verdier følger som konsekvenser av våre handlinger og beslutninger? Hvilke former for dialog og meningsutveksling er best egnet til å bevisstgjøre oss om våre verdier som impliseres av handlinger? Det kan være utfordrende å etablere arenaer for refleksjon i menigheter (Sirris, 2015a).

## Verdier-for-praksis og verdier-i-praksis

Aadland og Askeland (2017, s. 42) fremhever to aspekter i verdibevist ledelse. Verdier-for-praksis uttrykker hensikt og idealer. Utgangspunktet er normativt, og verdiene kommer før handling. Kjerneverdier er ønskede handlingsdrivere man ønsker å implementere. De uttrykker verdier-for-praksis. Til forskjell er verdier-i-praksis hvor mening utkrystalliseres retrospektivt gjennom refleksjon over en hendelse. Med utgangspunkt i en erfaring drøfter deltakerne hvilke verdier som kom til uttrykk i situasjonen. Ulike fortolkninger er en ressurs for å forbedre praksis. Aadland og Askeland (2017, s. 46) omtaler bevisstgjøring av verdier-i-praksis som en «nøkkeloperasjon i verdibevist ledelse», fordi bevisstgjøringen muliggjør refleksjon i praksis og hvorvidt kjerneverdier kommer til uttrykk. Ordparet ligner forholdet mellom liv og lære, og viser relasjonen mellom vedtatte verdier i strategier, og dem som faktisk leves ut. Dette forholdet er sentralt i etikken, ikke minst i Det nye testamente gjennom Jesu eksempel og brevlitteraturens oppfordringer. Verdibevisthet medfører tydeliggjøring av implisitte (verdier-for-praksis) og eksplisitte (verdier-i-praksis) verdier. Disse bygger bro mellom individuell innsats og organisatorisk praksis og funksjon, og fungerer som et kompass for handling (Sirris, 2017).

## Verdier i religiøse organisasjoner

Verdier finnes på mange nivåer. Ulike verdier og verdsett kan forstås som personlighetstrekk som kjennetegner oss som individer, grupper, profesjoner, organisasjoner og som samfunn. Siden profesjonelt arbeid er innrammet av organisasjonen som kontekst, skal vi se nærmere på verdiers rolle i religiøse organisasjoner. Generelt kan verdier forstås som uttrykk for en organisasjons identitet. De er derfor et kjerneelement ved organisasjoners selvforståelse. Organisasjoner har utviklet et definert verdigrunnlag, vanligvis i en strategiplan hvor en overordnet visjon understøttes av verdier som igjen konkretiseres i mål og tiltak. Dette er verdier-for-praksis. Sentralt i verdigrunnlaget står kjerneverdier som betegner overordnede og virksomhetsspesifikke organisasjonsverdier (Sirris, 2017). Utarbeidelse av kjerneverdier er ofte omfattende

og arbeidskrevende prosesser som involverer både ansatte og ledere. På et individuelt nivå er kjerneverdier grunnleggende overbevisninger og resultat av oppvekst og sosialisering (Kirkhaug, 2013, s. 61).

Verdiers naturlige plass i religiøse organisasjoner er påpekt av flere forskere (Sirris & Askeland, 2021b). Religiøse organisasjoner er ikke produksjonsbedrifter, men leverer tjenester. De fungerer som fellesskap, bygger relasjoner og fremmer immaterielle verdier. Troen impliserer verdier. I noen grad er kristne og allmenne verdier blitt likedannet. Tradisjonelle kristne verdier er barmhjertighet, tilgivelse, likeverd og rettferdighet. Religiøse organisasjoner er forpliktet på sin historie og tradisjon som går tilbake til grunnleggeren og den første, viktige fasen: «De har vanligvis oppstått og eksisterer primært for å uttrykke de sosiale, filosofiske, moralske eller religiøse verdiene til deres grunnleggere og støttespillere» (Jeavons, 1992, s. 404).

Et kjennetegn ved ideelle organisasjoner er deres forpliktelse og engasjement for et distinkt oppdrag (Billis, 2010, s. 55). Den normative kjerne i religiøse organisasjoner prioriterer oppdraget, formålet og tjenesten fremfor hensynet til struktur (Jeavons, 1994, s. 211). En viktig side i religiøse organisasjoner, er dermed å tydeliggjøre verdidimensjonen: «Ledere må definere organisasjonens oppdrag og rolle, kroppsliggjøre denne hensikten i dens organisatoriske liv og hjelpe organisasjonen og dens medlemmer til å gi uttrykk for deres distinkte verdier i møte med indre og ytre trusler» (Carroll, 1991, s. 98).

Den norske kirke har fire offisielle kjerneord eller verdier som uttrykker selvforståelse: bekjennende, misjonerende, tjenende og åpen folkekirke (Kirkemøtet, 2004). Kjerneordene understøtter den overordnede visjonen «Mer himmel på jorden».<sup>3</sup> Verdier er innbakt i det kirken sier og gjør, men disse er mer eller mindre bevisst. Verdier gir også retninger i kirkens reformarbeid, som gudstjenestereformens tre verdier: involvering, fleksibilitet og stedegengjøring. I den nye tros- og livssynsloven defineres Den norske kirke som landsdekkende og demokratisk. Slike verdier vil legge sterke føringer for kirkens organisering og tjenester og faktisk forplikte den gitt den sentrale lovfestingen.

---

3 [www.kirken.no](http://www.kirken.no)



I motsetning til de fleste organisasjoner, har Den norske kirke i svært liten grad tematisert verdierarbeid. Dette er tankevekkende siden religiøse organisasjoner og de kirkelige profesjonene er verdiladet. Tore Henriksø (2018) undersøkte i sin masteroppgave hvordan verdier preger ledelsespraksis til proster og kirkeverger i Den norske kirke ved å intervju tre ledere i hver kategori. Han undersøkte ledernes verdier for praksis og verdier i praksis, og sammenlignet ledernes verdisett med kirkens offisielle kjerneverdier. Et hovedfunn var en beskjeden sammenheng mellom ledernes verdier og kirkens kjerneverdier. De fire kjerneverdiene har lite gjennomslag i kirkeorganisasjonen, ifølge de intervjuede lederne: «Informantene hadde i begrenset omfang kjennskap til Den norske kirkes verdier. Noen uttrykte en kjennskap til at de fantes, men at de ikke hadde noen relevans i deres hverdag» (Henriksø, 2018, s. 55). Prostenes verdier var preget av presters profesjonsverdier, eksempelvis vektlegging av religiøs tro. Hovedfunnene viser at kjerneverdiene medarbeiderorientert og tilretteleggende stod sterkest hos lederne. Når det gjelder verdier i praksis, var de sentrale verdiene medarbeiderorientert, pliktoppfyllende og lojal (Henriksø, 2018, s. 54).

I artikkelen «Å arbeide med verdier i kirken» (Sirris, 2017), tematiserer jeg hvordan religiøse organisasjoner vektlegger formål fremfor verdier:

Dette kan belyse hvordan verdier er implisitte og ikke definerte. Forholdet mellom verdier og formål bør derfor undersøkes nærmere. Disse har vel å merke grunnleggende likhetstrekk og kan henholdsvis kalles instrumentelle verdier og terminalverdier eller målverdier (Kirkhaug, 2013:58). Instrumentelle verdier – ærlighet, vennlighet, tillit og respekt – regulerer holdninger og atferd, og er altså knyttet til en bestemt handlemåte. Disse verdiene har ikke nødvendigvis verdi i seg selv, men ut fra hva som søkes oppnådd. Terminalverdiene frihet, rettferdighet og demokrati uttrykker derimot varige tilstander som ønskes oppnådd, enten på person-, gruppe- eller samfunnsnivå. (Sirris, 2017, s. 15)

Som jeg har påvist, er verdier retningsgivende for handling. Spørsmålet er også i hvilken grad verdier som kompass for handling kan romme en distinkt ideologi og kan formidle religiøs tro. Verdier har en begrensning i formidling av religiøs tro gitt deres mer generelle og allmenne natur: «Verdier kan kun oversette begrensede aspekter ved religion [...] ikke

trodimensjonen i en kognitiv eller dogmatisk betydning» (Askeland et al., 2019, s. 48). Religion har, ifølge teologen Jan Olav Henriksen (2016), en orienterende side som retter seg mot handling. Verdier utgjør en ressurs for mennesker i livets utfordringer, valg og prioriteringer. Videre handler religion også om transformasjon og transcendens gjennom trosinnhold og dogmatikk. Det uttrykkes når religion leder mennesket fra en tilstand til en annen, og kan beskrives som «å bli født på nytt» eller «få nytt liv». Frelse er en radikal handling hvor Gud setter mennesket inn i en ny relasjon til seg. I den overnevnte artikkelen, konkluderer jeg slik:

Religiøse organisasjoner har en sterk formålsorientering som i noen grad har overflødiggjort eller hindret formulering og arbeid med kjerneverdier. Det har medført en vektlegging av engasjement for saken framfor å arbeide med verdier-i-praksis. Det normative har fått forrang framfor det deskriptive. Praksisdimensjonen med erfaringer og handlinger har ikke fått optimale vilkår. (Sirris, 2017, s. 19)

Det er interessant å se på verdidimensjonen hos de kirkelige profesjonene. Diakoni forstås offisielt i Den norske kirke som «evangeliet i handling». Det bygger bro mellom den orienterende og transformerende dimensjonen. Det er også diakoni, kirkens omsorgstjeneste, som har tydeligst verdier. I *Plan for diakoni* er dette definert slik: «Den er evangeliet i handling og uttrykkes gjennom nestekjærlighet, inkluderende fellesskap, vern om skaperverket og kamp for rettferdighet» (Kirkerådet, 2020a). *Kirkens diakonale tjeneste* har som formål å fremme medmenneskelig omsorg og fellesskapsbyggende arbeid, og er den tjenesten som i særlig grad er rettet mot mennesker i nød.

I kirkemusikernes tilfelle omtaler tjenesteordningens § 2 verdibegrepet. «*Kirkemusikkjentesten* har som formål å gi menigheten et musikalsk uttrykk i gudstjeneste og øvrig menighetsliv. Kantoren leder menighetens kirkemusikalske virksomhet, og skal være med å forvalte og gjøre levende tradisjonelle og nye kirkemusikalske verdier, og bidra til bredde og kvalitet i det kirkemusikalske og kulturelle arbeidet i menigheten.» Verdimangfoldet kan tolkes som et sjangermangfold, med ulike stilarter og eventuelt instrumenter. Kateket og prest har derimot ikke så tydelige eksplisitte verdier, men disse er implisitte gjennom «omsorg for mennesket», som er et begrep i vigslingsliturgien. Verdier som orientering

kan ikke erstatte religion som transformasjon. *Kirkens undervisnings-tjeneste* har som formål å fremme dåpsopplæringen i menigheten, styrke troen hos alle døpte, gi hjelp til livsmestring og kalle til etterfølgelse.

*Presten* skal forvalte Ord og sakrament slik at kristen tro og kristent liv fremmes i menighetene ved å (a) holde forordnede gudstjenester og forrette kirkelige handlinger, (b) utføre dåps- og konfirmasjonsopplæring, (c) utøve sjelesorg og veiledning, gå med dødsbud, reise i soknebud og også ellers besøke syke og (d) utføre forkynnerarbeid og i samråd med menighetsrådet annet menighetsbyggende arbeid.

Som beskrevet ivaretar verdier to ulike funksjoner som kan forstås som henholdsvis instrumentelle verdier og formålsverdier. I kirken som profesjonsorganisasjon er verdier en stor ressurs, også for ledere. Et skille er mellom autoteliske og heteroteliske verdier. Autoteliske verdier er et mål i seg selv og kan begrunnes i seg selv, mens heteroteliske tjener et annet formål – de er instrumentelle. Dette ligner skillet mellom instrumentelle verdier og formålsverdier. Ser vi på tjenesteordningene, beskrives formålet. Alle profesjonene har dermed en sterk formålsorientering som gjenspeiler kirkens oppdrag.

## Verdibasert ledelse

Jeg har så langt redegjort for verdier og knyttet disse til både profesjoner, ledere og organisasjoner. Verdier er grunnleggende i religiøse organisasjoner. Ut fra Phillip Selznicks (1957) teori om den institusjonelle leder kan den verdibeviste leder også kalles den institusjonelle leder (Askeland, 2021b):

Vi vil hevde at det er en av hovedoppgavene for lederskap å skape spesielle verdier og en bestemt sakkunnskap i organisasjoner. I denne forstand blir ledere en forkjemper for institusjonaliseringen ved å styre en prosess som ellers ville foregått mer tilfeldig og lettere hadde vært underlagt omstendighetene og historiens spill [...]. Den institusjonelle lederen er derimot i første rekke en ekspert i å fremme og bevare verdier. (Selznick, 1957, s. 32)

Verdibevist ledelse er en ledelsesform der en søker å styre og mobilisere til handling dels gjennom å fokusere på grunnleggende verdier i og for virksomheten og dels gjennom å avveie og prioritere mellom verdier.

Verdibevisst eller institusjonell ledelse bidrar til fokus på formål, grunnleggende verdier og organisatorisk identitet. Ledelse er i dette perspektivet alltid prioritering av utvalgte verdier. Et viktig poeng er at verdier ikke alltid kan erstatte regler og mål, men er et nødvendig supplement. Dette gjenspeiles i Tor Busch (2012, s. 95) sin ledelsesdefinisjon: «Verdibasert ledelse er et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå.»

Her fremgår det at ledelse er å forstå som en prosess kjennetegnet av samspill. Både leder og følger, ansatt eller frivillig, er deltakende i å formulere mål og løse problemer. Videre inneholder definisjonen også det å skape språk, altså betydningen av kommunikasjon. Gjennom dialog utveksles ikke bare informasjon, men de som deltar får ny kunnskap som gir grunnlag for beslutninger. Når tanker ordfestes, oppstår ny innsikt. Felles språk henger ofte sammen med felles forståelse. Dette kapitlets fokus er den fjerde faktoren, ledelse som et verdiutviklende samspill. Samspill fremhever demokrati, flate strukturer og gjensidighet fremfor hierarki, kommandoer og kontroll. Videre åpner begrepet *samspill* for involvering av hele mennesket i stedet for det snevrere *ledelse*, hvor vekten legges på én person og innebærer en asymmetrisk relasjon. Ledelse trenger ikke å være solospill, men samspill.

Definisjonen viser også at Busch (2012, s. 95) forstår verdibasert ledelse i et rammeverk som et verdiutviklende samspill forankret i organisasjonens verdier. Samspillet flytter oppmerksomheten fra lederen til ledelsesprosessen og noe som skjer mellom mennesker. Det kombineres med andre dimensjoner – målformulerende, problemløsende og språkskapende. Ansatte knytter sin jobbatferd til verdiene, også hvor de har stort handlingsrom. Mål og tiltak må dermed forankres i verdigrunnet, oppdraget og hva man ønsker å realisere på lengre sikt. Problemløsning eller oppgaveløsningen, ut over konflikthåndtering, må også skje i henhold til etiske retningslinjer. Den indikerer også lederatferd. Verdibasert ledelse fordrer at ledere har innsikt i profesjonsverdiene og relaterer til profesjonskulturen og profesjonsidentiteten. Ledere må verdiforankre både i organisasjonsverdiene, i lederens egne verdier og

i etiske standarder (Busch, 2014, s. 58): «For at verdibasert ledelse skal være et anvendelig konsept, bør det være stor grad av overlapp mellom disse tre verdsettene.»

Som tidligere omtalt, medførte *new public management* mer vekt på å sette mål og rapportere på resultater (Lægneid & Christensen, 2011). Målstyring har fokus på resultatet, ikke på arbeidsmåter. Mange profesjonsutøvere vil ha god målforståelse og ikke ønske kontroll og detaljstyring. Følgelig trenger de ledelse som sikrer autonomi, samtidig som arbeidet koordineres. Verdibasert ledelse virker ikke alene, men utfyller regelstyring, som i byråkratiet, og målstyring som i NPM (Kirkhaug, 2013, s. 12). Verdier er overalt og preger livet, handlinger og prioriteringer. Profesjonsutøverne har verdier som gjennomsyrrer deres arbeid. Det er derfor viktig med en sammenheng mellom profesjonsverdier og organisasjonsverdier. «Profesjonelle kan utestenge lederen fra å anvende tradisjonelle lederverktøy som målstyring og regelstyring, samt aktiv og detaljert veiledning og instruksjon når det gjelder jobbutførelsen» (Kirkhaug 2013, s. 215).

Verdier gir standarder som ivaretar styring og kontroll, og utgjør dermed et ledelsesverktøy (Kirkhaug, 2013, s. 216). Ifølge ledelsesforskeren Rudi Kirkhaug (2013) kan verdibasert ledelse forstås som et kollektivt og toppstyrt verktøy. Dette kan brukes til å påvirke ansattes holdninger, atferd og ambisjoner for å nå organisasjonens mål og formål. Ledere kan da forsterke, endre eller stimulere til avlæring av eksisterende verdier. Videre kan ledere tilrettelegge for utforming av nye verdier, formidling av verdier i hele organisasjonen og vedlikehold av verdiene og modellere verdier gjennom bevisst atferd. Verdibasert ledelse kombinerer dermed toppstyrt styring med felles verdier og rom for profesjonenes autonomi:

Verdibasert ledelse [...] skal sette standarder for atferd som er varige og forutsigbare, men også bidra til nytenking og endring. Den skal utøve sosial og psykologisk kontroll over ansatte, og samtidig gi ansatte autonomi og frihet i utøvelsen av arbeidet. (Kirkhaug 2013, s. 103)

Dette er grunnlaget for at verdibasert ledelse er hensiktsmessig overfor profesjonene – det er krevende å etablere regler og å måle resultatene

(Busch, 2012, s. 24). Verdibasert ledelse kombinerer altså mål og regler og utfyller andre ledelsesperspektiver ved å vektlegge identitet, mening og formål, inspirere og motivere medarbeidere til innsats, danne grunnlag for utøvelse av medarbeideres skjønn, angi standarder angående både kvalitet og etikk, avgrense mot uønskede handlinger samt angi lange linjer i virksomhetens historie. Jo mindre regelstyrt en jobb er, jo større behov for verdier. I verdiladete organisasjoner hvor det er profesjonsutøvere med mye autonomi, argumenterer jeg for at verdibasert ledelse er en hensiktsmessig ledelsesform.

## Hvordan lede kirkelige profesjoner?

Som nevnt utelukker ikke verdibasert ledelse andre ledelsesfilosofier, ledelsesteorier eller ledelsesverktøy. I praksis vil ledere trekke veksler på en rekke tradisjoner og retninger innenfor ledelsesfaget. De vil også tilpasse seg kontekst, situasjon og menneskene de forholder seg til. Jeg skal derfor snu på spørsmålet, og se på studier som har undersøkt hvordan kirkelige profesjoner selv ønsker å bli ledet.

Teologen Astrid Sætrang Morvik (2016) har studert profesjonenes behov for ledelse. Hun gjorde en intervjuundersøkelse blant kirkeansatte som representerte åtte staber og inkluderte både diakoner, kateketer, kantorer og prester. Et hovedfunn var at informantene hadde tydelige forventninger til en profesjonell arbeidsgiver som ivaretok administrative, økonomiske og personmessige hensyn. På den andre siden ønsket de en sterkere helhetlig og strategisk ledelse som var tydeligere innrettet mot kirkefag – en ledelse som tilrettela for mer tverrfaglig arbeid og initierte samarbeid mot felles mål. For mange av intervjudeltakerne var soknepresten en opplagt kandidat som kirkefaglig leder, selv om disse selv ikke fremmet eget kandidatur (Morvik, 2016, s. 65). Når det gjaldt den administrative lederfunksjonen informantene uttrykte behov for, henviste flere til at det var kirkevergen som ivaretok denne. Samtidig ble det påpekt at kirkevergen satt et stykke borte fra menighetene og ikke hadde inngående kunnskap (Morvik, 2016, s. 62). Å drøfte fag med kirkevergen, var heller ikke aktuelt:

Det er heller ikke naturlig for høyt utdannede medarbeidere å søke faglig veiledning hos en daglig leder uten kirkefaglig utdanning, noe som er tilfelle for mange av kirkevergene. Mine informanter hadde da heller ingen slike forventninger, verken til menighetsrådets daglige leder eller til kirkevergen. I stedet så man til soknepresten som kirkefaglig leder. (Morvik, 2016, s. 63)

Jeg har gjort en intervjustudie om presters forventninger til nærmeste leder (Sirris, 2018a). Funnene tydeliggjorde en lignende distinksjon som Morvik (2015) påviste. I likhet med Morviks informanter, ønsket prestene både en profesjonell arbeidsgiver og en tydelig fagledelse. Funnene er analysert med utgangspunkt i en etablert skjelning mellom fagledelse og *management* (Byrkjeflot, 1997, 2002; Døving et al., 2016). Hva som ligger i disse to begrepene, konkretiseres i tabell 10.1 (se også kapittel 7).

**Tabell 10.1.** Generalistledelse og fagledelse (Sirris, 2018a, s. 33)

Idealtypisk ledelse	Generalistledelse			Fagledelse	
	Relasjonell	Administrativ	Strategisk	Kontekstuell faglig	Intern faglig
Kompetanseforventninger					
Innhold	Sosialt og mellom-menneskelig, relasjonsbygging, forstå og lese andre og effekt av egen atferd, samarbeidsevner	Styring, håndtering av informasjon, planlegging, rutiner, drift	Strategi, analyse, kompleksitet, problemløsning, visjoner, resonnering, fastsettelse av mål	Kirkefaglig og kirkerettslig Kjennskap til sektor og bransje, aktører og feltet med rammebetingelser  Teoretisk og taus kunnskap	Teologifaglig Oppgaverelatert gjennom utdanning og praksis

Som tabellen viser, består de to idealtypene av ledelse av kompetansetyper. Disse er i noen grad overlappende, men relasjonelle, administrative og strategiske kompetanser er generiske i den forstand at de vanskelig kan låses til en særskilt profesjonsutdanning. De to kompetansene i fagledelse, kontekstuell og intern faglig, er derimot mer eller mindre knyttet til profesjonenes fagområder. Funnene understreker at prestene ønsker et ryddig og velfungerende arbeidsliv, i likhet med det vi finner i samfunnet ellers. Samtidig har praktikerne behov for autonomi og fagledelse.

Generelt gjelder at i kontekster preget av fagledelsesidealet vil konsensus og samspill være mer egnet enn autoritær ledelse (Sirris, 2018, s. 43). Informantene skjelnet mellom generalistledelse og fagledelse, og ønsker og erfarer at ledere av prestetjenesten ivaretar begge deler – såkalt hybridledelse. Fagledelse er imidlertid komplekst. I tillegg til kompetanse handler det også om

identitet og identifikasjon med et praksisfellesskap. For informantene er det tjenlig at generalistlederen og faglederen sammenfaller i prosten som person og funksjon. Disse rollene eller kompetansene kan prinsipielt skilles, men fordrer da tett koordinering og samspill. Å skille disse i ledelsen av prestetjenesten vil på grunn av kompleksiteten være utfordrende. Det er hensiktsmessig at disse to kompetansene er overlappende og kan kombineres hos dem som tilsettes som lokale kirkeledere. (Sirris, 2018a, s. 45)

De to studiene (Morvik, 2015; Sirris, 2018a) gir et bilde av autonome profesjonsutøvere. Spørsmålet er om profesjonsutøverne i for høy grad er overlatt til seg selv. Morvik (2015, s. 64) poengterer at informantene hennes forteller at de «arbeidet mye på sin tue», men det var ulikheter mellom deltakerne når det gjaldt hvor problematisk dette ble ansett. Kantorer og diakoner var vesentlig mindre opptatt av kirkefaglig ledelse enn kateketer og prester. Stabene forteller om relativt lite samhandling på tvers, og særlig kateketene og prestene satte «mange og sterke ord på en situasjon hvor de opplevde til dels sterk ensomhet» (Morvik, 2015, s. 64). Autonomi og selvledelse kan altså gi ensomhet og opplevelse av ledelsesvakuum.

Forventninger til ledelse er også kartlagt i den tidligere nevnte masteroppgaven til Margareta Vik Stokke (2016, s. 50). Studien ble gjennomført i Stavanger bispedømme blant alle kirkelige ansatte. Respondentene rangerte en rekke påstander. Påstanden «En god leder skaper tilhørighet til felles mål og visjon» fikk en gjennomsnittlig skår på 4,7 (1–5, 5 høyest). Påstanden om at «En god leder ser hver enkelt medarbeider» skåret 4,6. Det var stor enighet om at «En kirkelig leder må ha tydelig identitet» med 4,5 i gjennomsnitt.

I Stokkes studie er det tre påstander om faglig ledelse som skårer høyest både i gjennomsnitt og prosent: «Det er viktig at lederen lar meg lede mitt fagfelt, men er støttende når jeg trenger det» (4,6), «Det er viktig at jeg tar selvstendige avgjørelser innen mitt fagfelt» (4,5), og «Det er viktig at en



leder oppfordrer meg til å bruke min kreativitet» (4,3). Disse påstandene får høye skår. De fordeler seg noenlunde likt uavhengig av respondentenes stilling, kjønn og om de er vigslet eller ikke. Et lite avvik er diakonene, der 87 prosent er enige i påstanden at det er viktig å ta selvstendige avgjørelser i eget fagfelt, men for ansatte i de andre stillingskategoriene er dette viktig for mellom 93 til 100 prosent (Stokke, 2016, s. 52).

Tore John Øvstebø (2018) undersøkte også ledelsesforventninger hos kirkelige profesjonsutøvere i Agder og Telemark, Nidaros og Møre bispedømmer (som jeg også beskrev i kapittel 6). Også i denne studien rangerte respondentene utsagn om ledelsesforventninger. Påstanden flest enes om, på tvers av stilling, er ønsket om at «Min nærmeste overordnede legger til rette for at jeg kan utvikle meg faglig» (fikk skår på 5,58 der 6 var høyest). Andre påstander som fikk høye skår er, «Jeg ønsker at min nærmeste overordnede har god kunnskap om rettigheter og plikter i arbeidslivet» (5,62) og «Jeg ønsker at min nærmeste overordnede er tilgjengelig for arbeidsrelaterte spørsmål» (5,57). Også Øvstebø finner forskjeller mellom profesjonene. For prestene er generell utdanning ikke så viktig, mens kirkemusikerne vektlegger nettopp dette (Øvstebø, 2018, s. 53). Disse funnene samsvarer med Hoholm og Hoholms (2014) kvantitative studie om presters forventninger til sine ledere. De 351 respondentene forventet i svært liten grad formell lederkompetanse hos sine ledere, men de forventet erfaringskompetanse både som profesjonsutøver og som leder. Tabell 10.2 viser forskjeller i forventninger til fagledelse fra nærmeste leder. Kirkemusikerne fremstår mest autonome. De verken forventer eller anser det som realistisk at nærmeste leder kan gi dem faglig respons.

**Tabell 10.2.** Forventninger til fagledelse fra nærmeste leder. Skala fra 1-6, der 6 er høyest (Øvstebø, 2018, s. 55)

	<b>Alle</b>	<b>Prester</b>	<b>Diakon og kateket</b>	<b>Kirkemusikere</b>
<i>Jeg ønsker at min nærmeste overordnede har kirkefaglig utdanning som omfatter mitt eget fagfelt</i>	4,82	5,47	3,50	4,11
<i>Jeg ønsker at min nærmeste overordnede skal ha kunnskap om menighetsbygging</i>	5,11	5,15	5,21	4,79

(Forts.)

**Tabell 10.2.** (Forts.)

	Alle	Prester	Diakon og kateket	Kirkemusikere
<i>Jeg ønsker at min nærmeste overordnede skal ha kompetanse innenfor teologi</i>	4,83	5,62	3,83	3,11
<i>Jeg ønsker at min nærmeste overordnede skal ha brei kunnskap innenfor kirkelig undervisning, diakoni, teologi og kirkemusikk</i>	4,35	4,47	3,88	4,57

Øvstebø (2018, s. 68) så også nærmere på forholdet mellom generalistledelse eller *management* på den ene siden og fagledelse på den andre. Respondentene mener at nærmeste leder har hovedansvar for å sikre et godt arbeidsmiljø med en gjennomsnittlig skår på 5,3. Dette står ikke i motsetning til autonomi:

Alle faggruppene i undersøkinga er opptekne av at næraste leiar skal ha god kunnskap om rettar og plikter i arbeidslivet – og at han eller ho er lett tilgjengelig for medarbeidarane sine – og raskt intervenserer i personalkonflikter. Dessutan kan det sjå ut som alle tenestegruppene har eit ynskje om at næraste overordna skal vere ein god personalleiar, som tek ansvar for at den einskilde medarbeidaren har gode rammer for å gjere jobben sin. Dette kan ha samanheng med profesjonelle verdiar som tilsette har med seg som ein del av sin profesjonskultur, der ein har klare forventningar om å kunne konsentrere seg om utføringa av jobben sin, faget sitt – og at leiar må syte for trygge og stabile rammer for dette. (Øvstebø, 2018, s. 68)

## Verdibasert ledelse som samspill

Arbeidslivsforskeren Tor Busch (2012, s. 95) skriver i sin bok om verdibasert ledelse at samspill er det helt sentrale elementet i ledelse. Hva er de ledelsesmessige implikasjonene av samarbeidet mellom profesjonene i norske menigheter? Samspill er et ubetinget plussord, et ideal og en del av samarbeid. *Sam-* indikerer fellesskap, relasjoner og likeverd. *Spill* assosieres med glede og lek. På flere språk er spill og lek samme ord, som *play*, *spielen* og *jouer*. Lekens filosofi er studert av Huizinga (1949). Samspill kan forstås ved å gå veien om fenomenet lek. Lek handler om regler og struktur. Ofte er disse enkle og lette å lære. Brytes reglene, opphører spillet

eller leken slutter. Med andre ord er leken regulert gjennom bestemte rammer. Men samtidig er det rom for spontanitet og kreativitet. Man er fri innenfor rammene, enten det er en håndballkamp eller sjakkspill. Lek eller spill er en konkret form for oppgaveløsning. Det er klare mål. I fotball handler det om å få ballen i motstanderens mål flest ganger og dermed vinne kampen. Oppgaveløsning er også fordelt på deltakerne som har sine roller eller posisjoner. I sjakkspillet har brikkene ulik utforming og flyttemønstre. De fleste spill og leker involverer andre – det er noe man gjør sammen tett og interaktivt. Her gjelder det å utnytte ressurser og ulike typer kompetanse. Tidligere Rosenborg-trener Nils Arne Eggen (Eggen & Nyrønning, 2003) poengterer betydningen av komplementære ferdigheter og spille hverandre gode. Alle som har barn, har erfart at lek og spill gir mestringsfølelse og mulighet for å lære sammen med andre.

En filosofisk forankring for slike praksiser, finner vi hos den skotske filosofen Alisdair MacIntyre (1984). Han peker på lekens indre verdi – det er noe man gjør for dens egen skyld. Det har en verdi i seg selv å spille sjakk. Har man en slik tilnæringsmåte til for eksempel sjakk, blir det mer enn en aktivitet. Det blir en praksis med indre verdier. Profesjonenes arbeid kan også forstås som profesjonspraksiser, i samsvar med kompleksitetsteori (se kapittel 5). Å samspille handler mye om å snakke sammen og å snakke samme språk. Det kan være språklige barrierer mellom ulike profesjoner og yrkesgrupper som kan inkludere eller ekskludere. Gjennom språket fortolker man fortiden og får en felles retning for fremtiden (MacIntyre, 1984). Felles fortellinger blir dermed en lederoppgave og viktig for endring og utvikling.

Det er en nær sammenheng mellom samspill og ledelse. Ledelse kan forstås på mange måter, også som relasjon og prosess. Det er ikke bare noe som ligger til en posisjon, men noe som skjer mellom mennesker. Lederen må også ha en følger som gir sin tilslutning. Både ledere og ansatte vil ønske seg et godt samspill. Ledelse er grunnleggende sett et gruppefenomen. Satt inn i konteksten av menighetsstaben, kan vi tenke at staben utgjør en ledergruppe. Gruppens medlemmer har ansvar på sine respektive fagfelter og står i relasjon ikke bare til ansatte, men til mange frivillige medarbeidere. Den danske ledelsesforskeren Erik Johnsen (1984) forstår ledelse som «ledelse av ledelsesprosessen» hvor flere er involvert.

For at medarbeidere skal samarbeide om å løse oppgaven, trenger de ferdigheter som går ut over teoretisk og/eller praktisk kunnskap. Til sammen må de ha tre ferdighetstyper (Busch, 2012, s. 144). Faglige ferdigheter er knyttet til nødvendig kunnskap for oppgaveløsning. Ledelsesmessige ferdigheter er å arbeide systematisk og målrettet, og utvikle samspillet seg imellom. Relasjonelle ferdigheter handler om å skape et klima for å håndtere uenighet og kritikk og evne til omsorg og støtte. Jeg vil understreke at ledelse av profesjonsutøvere er utfordrende og kalles et «omvendt hierarki»: «Dette betyr at de profesjonelle oppfatter seg som de egentlige sjefene i organisasjonen, og sine ledere mer som servicepersoner og tilretteleggere for arbeidet» (Kirkhaug, 2015, s. 143). Ledelse blir dermed en restkategori. Ledere har mindre innflytelse i moderne organisasjoner, men vår tro på at lederne er viktige, har økt. Også profesjonsutøvere forventer ledelse. Samtidig er det en innebygget spenning mellom profesjon og organisasjon. Dette er tematisert og utforsket som forskjeller mellom logikker, kulturer og språk. En viktig innsikt er at ledere i metaforisk forstand må være flerspråklige og kunne kommunisere, forstå og bidra til meningsdanning i møte med representanter fra ulike profesjoner.

## Oppsummering

Dette kapitlet har tydeliggjort profesjonenes verdibase. Profesjonelt arbeid er å virkeliggjøre særskilte verdier. Verdiforankringen blir særlig sterk i en religiøs organisasjon. Utfordringen har i kirkelig sammenheng vært at verdier i stor grad har blitt tatt for gitt, og at det har vært større oppmerksomhet mot kognitive verdier for praksis, enn mot de verdiene som faktisk uttrykkes i praksis. Gitt profesjonenes verdiengasjement, har jeg argumentert for at verdibasert ledelse er en velegnet ledelsesform også i kirken. Verdibasert ledelse vil fungere fellesskapsstyrkende, ha en tydelig forankring i kirkens tro og praksiser og virke motiverende og retningsgivende for profesjonsutøverne. Verdibasert ledelse blir derfor et viktig redskap for ledere av kirkelige profesjoner. På dette grunnlaget tematiserer neste kapittel mer konkrete implikasjoner for kirkeledere i møte med profesjonene.