

## Verdien av ledelse

Om hvordan verdier preger ledelse i Den norske kirke  
og hvordan dette henger sammen med kirkens offisielle verdier

Tore Henriksø

VID vitenskapelige høgskole

Diakonhjemmet, Oslo

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 24.700

2.5.2018

## ***Sammendrag***

Tema for denne masteroppgaven er hvordan verdier preger ledelse i Den norske kirke og hvordan dette henger sammen med kirkens offisielle verdier. Problemstillingen er *Hvordan preger verdier ledelsespraksis til proster og kirkeverger i Den norske kirke?* Studien tar utgangspunkt i teori om verdier *for* og verdier *i* praksis, og det er ikke kjent at andre har brukt samme teorigrunnlag i empiriske undersøkelser tidligere. Verdier *for* praksis er de verdiene man vedtar eller tror ligger til grunn for egen eller organisasjonens praksis mens verdier *i* praksis er de verdiene som kan identifiseres gjennom inkluderende prosesser og gransking av praksis (Aadland & Askeland, 2017). Studien omfatter to grupper ledere i, og det er kartlagt hva som er *verdier for praksis*, analysert hva som er deres *verdier i praksis* og gjort en sammenligning av ledernes verdisett med kirkens offisielle kjerneverdier. Til slutt er det påvist likheter og ulikheter mellom ledergruppene. Studien er gjort ved hjelp av kvalitative forskningsintervju og dokumentanalyse med en abduktiv tilnærming. Studien viser få spor av systematisk verdiarbeid blant disse ledergruppene og delvis samsvar mellom verdier *for* og verdier *i* praksis. Bare i begrenset omfang er det funnet sammenheng med Dnks kjerneverdier, og sammenhengen kan mer tilskrives egenskaper ved kjerneverdiene enn deres gjennomslag i organisasjonen. Til sist har jeg funnet bekreftelser på utviklingstrekk i rolleforståelsen som leder i sammenligningen mellom proster og kirkeverger. Det er også funn som tyder på at profesjonstilknytning har betydning for prosters tilnærming til lederrollen. Resultatene er drøftet og mulige praktiske konsekvenser er omtalt. Studiens begrensninger og forslag til videre forskning er også presentert.

## Forord

Det er sant at en lærer så lenge en lever, og jeg må nå innse at andre synes jeg har levd lenge. Gjennom årene på Diakonhjemmet / VID har jeg lært enormt mye. Særlig ble jeg interessert i fenomenet verdier, og jeg skjønnte etterhvert at min masteroppgave måtte handle om verdier og ledelse. Jeg er leder i Den norske kirke og identifiserer meg med det kirken står for som oppfyller av Bibelens misjonsbefaling. Det er viktig å gi unge og gamle *mer himmel på jord* gjennom opplæring, trøst, verdighet, musikalske opplevelser og kunne velge å følge Jesus. Min viktigste oppgave er å være tilrettelegger og best mulig sørge for gode rammebetingelser for andre. Særlig ønsker jeg å ha et klart fokus på psykososialt arbeidsmiljø fordi trivsel aldri kan overvurderes som grunnlag for å yte sitt beste.

Det er mange som skal ha takk for å ha vært med å støtte og bære meg gjennom studietiden. Takk til Sandnes kirkelige fellelråd for økonomisk støtte, fridager og forståelse! Takk til Diakonhjemmet / VID for et spennende studium og fantastisk læringsmiljø med flat struktur! Takk til Einar Aadland og Harald Askeland som i særlig grad beriket arbeidet mitt ved å gi ut bok om *verdibevisst ledelse*. Takk til seks flotte proster og kirkeverger som lot meg slippe inn i refleksjoner rundt verdier og ledelse - jeg skulle så gjerne fortalt hvem dere er! Takk til Gerd Karin Røsæg som lærte meg mye om visjon og verdier i Den norske kirke! Takk til veiledningsgruppen som iherdig og gjentatte ganger har dissekert masteroppgavens problemstilling og gitt meg mye å tenke på! Takk til Stephen Sirris som ekstremt tålmodig har stilt opp med råd og tilbakemeldinger! Takk til min datter Siri som har lest korrektur bedre enn noen norsklærer! Til sist en takk til deg som i innspurten lyttet til mine inspirasjoner og frustrasjoner og ga meg klare tanker og innspill i retur! Uten dere kunne jeg ikke satt punktum for masteroppgaven i dag.

Sandnes, april 2018.

Tore Henriksø

## Innhold

1.	Innledning .....	6
1.1	Bakgrunn for oppgaven.....	7
1.2	Den norske kirkes verdier .....	7
1.2.1	Prosessene fram til dagens visjonsdokument .....	7
1.2.2	Om kjerneordene.....	8
1.3	Ledere i felten, kultur og forpliktelse.....	9
1.4	Problemstillingen .....	10
1.4.1	Forskningsspørsmål .....	10
1.5	Den norske kirke .....	11
1.5.1	Sentrale trekk ved Den norske kirke som organisasjon .....	11
1.5.2	Ledelse i Den norske kirke, historiske og kulturelle forhold .....	12
1.6	Forskningsstatus.....	13
1.6.1	Min oppgaves plass.....	15
2.	Teoretisk perspektiv.....	16
2.1	Historisk perspektiv .....	16
2.2	Viktige definisjoner.....	17
2.3	Teoretisk ståsted for studien .....	18
2.4	Egenskaper ved verdier.....	21
2.5	Oppsummering.....	23
3.	Forskningsmetode .....	24
3.1	Valg av metode .....	24
3.2	Valg og presentasjon av informanter .....	24
3.3	Gjennomføring av intervjuer.....	26
3.4	Etiske hensyn .....	26
3.4.1	Informert samtykke.....	26
3.4.2	Konfidensialitet.....	27
3.4.3	Konsekvensen av å delta i forskningsprosjekter .....	28
3.5	Metoderefleksjon .....	28
3.6	Metodekritikk.....	29
3.7	Analyse av data .....	30
4.	Resultater og drøftinger .....	34
4.1	Ledernes verdier for praksis.....	34
4.1.1	De konkrete verdiene .....	34
4.1.2	Bakgrunn for konkrete verdier .....	36

4.1.3	Drøfting.....	37
4.1.4	Oppsummering.....	38
4.2	Verdier i praksis.....	39
4.2.1	Informantenes opplevelse av egne verdier i praksis.....	39
4.2.2	Medarbeidernes antatte opplevelse av samsvar .....	39
4.2.3	Refleksjon over dilemma og vanskelige valg fra egen ledelsespraksis.....	40
4.2.4	Verdier knyttet til eksemplene fra ledelsespraksis.....	41
4.2.5	Drøfting.....	42
4.2.6	Oppsummering.....	45
4.3	Ledernes verdier og Den norske kirkes verdier .....	45
4.3.1	Sammenligning med Den norske kirkes verdier .....	46
4.3.2	Drøfting.....	46
4.3.3	Oppsummering.....	48
4.4	Hvordan prosters og kirkevergers verdier samsvarer.....	48
4.4.1	Det finnes grenser .....	49
4.4.2	Refleksjon over like eller ulike verdier .....	50
4.4.3	Kirkeleder .....	50
4.4.4	Drøfting.....	51
4.4.5	Oppsummering.....	52
4.5	Sammenfatning av hovedfunn .....	52
5.	Oppsummering og konklusjon.....	54
6.	Kilder .....	58
7.	Vedlegg.....	61

# 1. Innledning

Verdier ligger dypt i oss og påvirker hvordan vi opptrer (Aadland, 1994: 54-55). Hvis vi aksepterer at dette er sant, gjelder det også når ledelse utøves. For å komme dypere inn i dette har jeg i masteroppgaven tatt utgangspunkt i to ledergrupper i Den norske kirke (Dnk) for å kunne studere verdier i ledelsespraksis nærmere. Videre har jeg ønsket å se om det er noen sammenheng mellom ledernes verdier og de verdier Dnk har vedtatt som kjerneverdier. Studien er gjort i en kirkelig kontekst. Sammenhengen mellom verdier og ledelsespraksis oppfatter jeg likevel som allmenn og av høy generell interesse. Det samme vil jeg mene om kjerneverdier kan gjenfinnes i viktig praksis i organisasjonen. Dette reflekteres i en økende interesse for verdier i ledelsesfaget det siste tiåret. Det faglige ståstedet for studien er et nytt bidrag innen faget der verdier knyttet til ledelse deles i to: Verdier *for* praksis og verdier *i* praksis. Verdier *for* praksis er verdiene en tror og ønsker skal ligge til grunn for ledelsespraksis, og verdier *i* praksis er de verdiene som faktisk kommer til anvendelse i ledelsespraksis (Aadland & Askeland, 2017). Dette presenteres nærmere i kapittel 2.

I norsk kontekst ble verdier for alvor satt på dagsorden da Kjell Magne Bondevik ble statsminister. I oktober 1997 lanserte han, på vegne av den nye regjeringen, tanken om å nedsette en bredt sammensatt kommisjon med et vidt mandat og *verdier* som hovedtema. I januar 1998 ble ideen virkelighet og fikk navnet Verdikommisjonen. Etter tre års arbeid, med betydelig grad av folkelig involvering, la kommisjonen fram sitt sluttprodukt. Hovedkonklusjonen var at verdien *frihet* var den viktigste for nordmenn og kommisjonen pekte på at denne ikke kunne stå alene, men må forstås sammen med *forpliktelse* (Björdal, 2018), (Verdikommisjonen, 2001). Mens kommisjonens arbeid i stor grad gikk upåaktet hen kan ikke det samme sies om dens eksistens som sådan. I sin doktorgradsavhandling om verdikommisjonen beskriver Loga (2004) at kommisjonen ble møtt med intens motvilje fra media og det politiske miljøet og at retorikken bar preg av harselas. Det var en utbredt mistanke om at kommisjonen var presten Bondeviks forsøk på å gjenreise det kristne Norge. En annen grunn til motviljen var at det brede folkelige engasjementet, som ble forsøkt skapt, ble sett på med mistro i en del akademiske kretser (ibid.). På spørsmål fra Vårt Land svarer Bondevik at verdikommisjonens arbeid har bidratt til en mer verdibevisst samfunnsdebatt, og gjort oss bedre rustet til å takle store saker som håndtering av mobbing og seksuell trakassering. Det er flere grunner enn verdikommisjonen til at verdier står på dagsorden i dag. Samtidig er det nok ikke mange som husker andre offentlige utvalg fra nærmere to tiår tilbake i tid.

Noen organisasjoner har alltid vært knyttet til konkrete verdier. Frelsesarmeen løfter fram *soup, soap and salvation* og signaliserer med det et menneskesyn der grunnleggende menneskelige behov for mat og verdighet kommer foran åndelige behov. Såpe er i tillegg et eksempel på at noe både kan representere en pengeverdi - antall såper en butikk har på lager - og et uttrykk for menneskelig

verdighet gjennom å møte andre mennesker nydusjet og lukte godt. Mye tyder på at hvem du selv er, hvem du omgås og sammenhengen du opptrer i vil være med å påvirke hva som er viktig og hvordan dette kommer til uttrykk om det skulle synliggjøres gjennom verdier. I de senere årene, i kjølvannet av de store internasjonale skandalene innen industri og finans der grådighet har fått skylden for at store selskap har gått overende, har det vokst fram et behov for å bli assosiert med noe annet og mer positivt. Det europeiske fotballforbundet (UEFA) kjører hardt på verdien *respekt* og fyller den med innholdet *nei til rasisme*. Dette skjer ikke uten grunn etter stadige problemer der mørkhudede fotballspillere hetses grovt under fotballkamper. Mange kommuner bruker også verdier for å uttrykke sin samfunnsforpliktelse og egenart og Den norske kirke har funnet det riktig å gjøre det samme.

## **1.1 Bakgrunn for oppgaven**

Opgaven er blitt til gjennom en modningsprosess i faget *verdibasert* og etter hvert *verdibevisst* ledelse. Det snakkes om *kristne verdier* og det gjennomføres gudstjenester, andakter, bønnestunder etc. Det oppleves likevel slik at de samme kristne verdiene, eller andre mer allmenne verdier, er fraværende i hverdagslivet og innen ledelse. Og med fraværende menes at de ikke holdes fram som rettesnorer eller idealer til etterfølgelse. Jeg er nysgjerrig på om de likevel finnes, og på hvilken måte verdiene faktisk preger praksisen til ledere i Dnk. Dette enten de er beskrevet og nedfelt offisielt eller om de finnes mer uskrevet i ledernes bevissthet og praksis.

For å forstå bakgrunnen til min opplevelse av mangel på bevisst daglig bruk av verdier måtte det graves dypere. Hva er Dnk sine verdier, hvordan skal de forstås og hvordan har prosessen vært forut for at de er blitt som de er? Videre måtte jeg gjøre et hensiktsmessig utvalg av informanter og spørre dem om deres forhold til egne og virksomhetens verdier.

## **1.2 Den norske kirkes verdier**

Mange virksomheter som ønsker å kommunisere positivt med omverdenen bruker verdier, kjerneverdier eller slagord for å signalisere hva en står for slik at det er legitimt å støtte opp om eller handle hos dem. Dette er ikke tilfeldig og det er viktig å finne fram til verdier som vinner støtte og sympati i befolkningen. Det er en kjensgjerning at «en organisasjon som bærer samfunnsverdier har høy legitimitet» (Busch, 2012:43). Hvordan skal så et kirkesamfunn utforme sine verdier for å oppnå en høy legitimitet? Den norske kirke, med ca. 71 % av befolkningen som medlemmer pr 31.12.2017 ([www.kirken.no](http://www.kirken.no)), skal henvende seg til bredden av befolkningen og ivareta et betydelig samfunnsoppdrag. Derfor er dette et viktig anliggende. For å trenge dypere inn i dette emnet har jeg intervjuet assisterende direktør i Kirkerådet, Gerd Karin Røsæg. Hun har vært involvert i arbeidet med visjon og verdier over mange år.

### **1.2.1 Prosessene fram til dagens visjonsdokument**

På kirkemøtet i 2008 ble det vedtatt et visjonsdokument for Den norske kirke. Dokumentet besto av to sider: En kort presentasjon med kjerneord, utdyping av kjerneordene, en rekke viljeserklæringer og satsingsområder. Dette nye visjonsdokumentet presenterer kort og tydelig hvem kirka er og hva den står for:

*I Kristus, nær livet – en bekjennende, misjonerende, tjenende og åpen folkekirke.*

Røsæg beskriver i intervjuet dette dokumentet som oversiktlig, men innholdsmettet. En innså etter hvert at det kommuniserte for dårlig så vel innad som utad. Tanken var at dette i større grad kunne brukes i interne prosesser, særlig med bispedømmerådene som målgruppe. Dokumentet skulle gjelde for perioden 2009-2014. Prosessen i forkant av vedtaket har fulgt en mer tradisjonell offentlig eller byråkratisk tilnærming og varte ca. halvannet år. Et sekretariat har utarbeidet et forslag som Kirkerådet vedtok å sende ut på høring. Høringen ble gjennomført i Bispedømmerådene og det endelige forslaget til visjonsdokument ble lagt fram for Kirkemøtet etter at høringssvarene var gjennomgått og justert for. Kirkemøtet vedtok enstemmig et forsiktig justert forslag fra sakskomiteen.

På Kirkemøtet i 2014 ble visjonsdokumentet utvidet og presisert noe samtidig som visjonen i første ledd ble byttet ut:

*Den norske kyrkja – ei evangelisk-luthersk folkekyrkje*

*Meir himmel på jorda*

*Kyrkja vitner i ord og gjerning om frelse, fridom og håp i Jesus Kristus ved å være*

*Vedkjennande, Open, Tenande, Misjonerandre*

Visjon og kjerneord er her presentert slik de er vedtatt. I fortsettelsen benyttes bokmålsform. Prosessen i forkant av Kirkemøtet var i store trekk den samme som fram til behandling i 2008. Men det ble satt større fokus på å finne fram til en visjon som kunne kommunisere bedre. Særlig var høringssvarene fra bispedømmene tydelige på dette. Det var imidlertid først i komiteearbeidet på Kirkemøtet at en fant fram til den visjonen som ble enstemmig vedtatt. Det ble også gjort andre justeringer slik at det endelige dokumentet ble betydelig endret. I saksforberedelsen blir de fire ordene i siste linje kalt *kjerneord* mens linje to kalles *slagord*. Verken i saksforberedelse, komiteearbeid eller vedtak i 2008 eller 2014 er ordet *verdi* benyttet. Røsæg bekrefter at begrepet *kjerneverdi* ble drøftet, men lagt vekk i prosessen uten at hun kunne begrunne det nærmere.

### **1.2.2 Om kjerneordene**

Hvordan står så Dnk sine verdier seg i kommunikasjonen innad og utad? Som nevnt ovenfor er det viktig at verdiene er å betrakte som samfunnsverdier for å oppnå høy legitimitet (Busch, 2012). Dette kan være en utfordring for et kirkesamfunn og kan sies å gjenspeiles i Dnks valg av verdier. Siden



hensikten i følge Røsæg også har vært at verdiene skal komme til anvendelse i interne prosesser, er det flere forhold som burde vært vektlagt. De fire kjerneordene har fulgt Dnk siden midten av 1990-tallet uten at det har vært gjennomført en grundigere prosess for å identifisere hvilke verdier som lever i organisasjonen. Heller ikke er et bredere spekter av organisasjonen involvert, jfr. Aadland & Askeland (2017). Tre av fire kjerneord har et tydelig religiøst innhold og ligge tett opp mot formålet til organisasjonen og defineres som *terminalverdier* (Kirkhaug, 2013: 59-60). *Bekjennende* handler om å underkaste seg en autoritet i form av Gud, *tjenende* handler om å følge Jesu eksempel med å gjøre godt mot hverandre, og *misjonerende* vil si å oppfylle Jesu oppdrag om å spre kristendommen. Den siste verdien, *åpen*, er mer allmenngyldig og kan ses i sammenheng med nedslagsfeltet for en folkekirke. Den peker mot å påvirke handling og holdning og kan defineres som en *instrumentell verdi* (Kirkhaug, 2013: 58-59). I saksframlegget for Kirkemøtet i 2013 (KR 62/13 og KM 07/14) går det fram at det var bred støtte for å beholde kjerneordene i 10 av 11 høringsinstanser. I kirkemøtets endelige vedtak ble mye av innholdet til kjerneordene forandret. De ble kortet ned og spisset og formulert mer som *erklæringer* enn forklaringer. Ordet *åpen* er forklart slik: «Vi er et fellesskap preget av likeverd, deltakelse og respekt for mangfold.» I denne drakten kommuniserer verdien både internt og mot samfunnet for øvrig. Første store utfordring for kirken, og verdien *åpen*, ble om det skulle tillates å vie to av samme kjønn i kirkens regi, noe Kirkemøtet i 2016 åpnet for.

Aadland & Askeland (2017) har vist at slike kjerneverdier kan deles inn i to grupper ut fra hvor forankret de er i organisasjonen og hvordan de er blitt til. På den ene siden figurerer verdier som er definert av leder/toppleidelse og som ønskes implementert i organisasjonen som rettesnor, ofte kalt kjerneverdier eller verdier *for* praksis. På den andre siden er verdiene som lever i organisasjonen og som manifesteres gjennom bredt inkluderende prosesser for å skape eierskap. Disse benevner Aadland & Askeland (2017) verdier *i* praksis. Selv om deler av organisasjonen har fått uttale seg gjennom høringer tilfredsstilles ikke kriteriene for å kunne benevnes for verdier *i* praksis (ibid.:118-124). Vi snakker derfor her mer om *verdier for praksis* ut fra prosess og forankring. Imidlertid er det andre mulige egenskaper ved ordene *bekjennende*, *tjenende* og *misjonerende* som kan være av betydning for hvordan de skal forstås og blir forstått innad i organisasjonen. Dette vil bli drøftet nærmere i kapittel 4.3.

### **1.3 Ledere i felten, kultur og forpliktelse**

Siden jeg selv er leder i Dnk og er leder for andre ledere, var det naturlig å fokusere på hvordan verdier påvirker ledelse i hverdagen. Videre er det i Dnk to ulike arbeidsgiverlinjer med hver sin historie og potensielle kulturforskjeller. Ut fra dette var det også naturlig å se på om det kunne være forskjeller i verdier og bruken av disse mellom de to arbeidsgiverlinjene. Det er også et moment at ledere i de to ulike linjene formelt sett er ulikt forpliktet på verdier vedtatt av kirkemøtet. Den geistlige linjen er direkte underlagt kirkemøtet og har sånn sett en sterkere forpliktelse på vedtak slik

at sentralt vedtatte verdier ikke uten videre kan velges bort. Ledere i rådslinjen er ikke på samme måte nødt til å forholde seg til Kirkemøtet, men burde kanskje la hensynet til å skulle framstå som en enhetlig kirke veie tungt. Ut fra historikk og bakgrunn kan det også forventes at kirkeverger og særlig proster kan ha utviklet egne profesjonsverdier og at funn i undersøkelsen kan være påvirket av dette.

## 1.4 Problemstillingen

På bakgrunn av de ulike forholdene det er redegjort for hittil i dette kapittelet er følgende problemstilling blitt formulert:

### *Hvordan preger verdier ledelsespraksis til proster og kirkeverger i Den norske kirke?*

Konstatering av verdier som ligger til grunn er av interesse, men en slik konstatering sier lite om ledernes *bevissthet* rundt bruken av disse. Det kan fort bli en opplisting av fine ord med uklart innhold. Ved å fokusere på hvordan verdiene *preger*, innbyr dette til mer substansiell refleksjon, og denne refleksjonen var interessant å få fram. Her kunne en sjekket mot både side-, under- og overordnede for å finne ut om ledernes egen refleksjon stemmer med praksis. Denne typen utsjekk benyttes gjerne rundt såkalte 360 graders undersøkelser. Dette ligger imidlertid utenfor rammen av en slik masteroppgave. Gjennom åpne spørsmål relatert til konkrete eksempler, er det gjort forsøk på å få informantene til å resonnerer over egen praksis. Det vil kompensere noe for mangelen på materiale fra andre aktører. Faren for både over- og underrapportering er imidlertid til stede med bare lederen selv som kilde (Jacobsen, 2015:190-191). Det klare fokuset på sammenhengen mellom verdier og ledelse er forsøkt gjenspeilt i oppgavens tittel.

### 1.4.1 Forskningsspørsmål

På bakgrunn av problemstillingen ovenfor er det formulert fire forskningsspørsmål som benyttes til å bringe større klarhet i tematikken gjennom å se nærmere på to viktige ledergrupper i Den norske kirke:

- a) Hvilke verdier for ledelsespraksis uttrykker proster og kirkeverger i Den norske kirke?
- b) Hvordan mener de at verdiene preger deres ledelsespraksis?
- c) Hvordan reflekteres Den norske kirkes offisielle verdier i ledernes verdier?
- d) Hva er forholdet mellom de to gruppenes verdier?

Nummereringen av forskningsspørsmålene må ikke forstås som en rangering, men er et uttrykk for den naturlige progresjon som ligger i tematikken, som gjenspeiles i intervjuguide og i analyse og drøfting i kapittel 4. I forskningsspørsmål a) spørres det etter det verdimesige grunnlaget for ledelsespraksis. I forskningsspørsmål b) ønsker en å finne de verdiene som kommer til syne gjennom ledernes egenrefleksjon og eksempler fra egen praksis, også definert som verdier *i* praksis. Forskningsspørsmål c) og d) er komparative og bygger helt eller delvis på de funn som framkommer

av forskningsspørsmål a) og b). Denne inndelingen og kronologien vil bli benyttet under arbeidet med å analysere materialet og drøfte funn i kapittel 4. Videre legges det til grunn at kjerneordene *vedkjennande, open, tenande og misjonerandre* er Dnk's offisielle verdier selv om de er vedtatt uten bruk av ordet *verdi*. Dette oppleves det å være grunnlag for gjennom begrepene som sådan og gjennom intervjuet med assisterende direktør i Kirkerådet som bekrefter at benevnelsen *verdi* har vært vurdert.

## **1.5 Den norske kirke**

Den norske kirke, slik vi kjenner den i dag med et mangfold av stillinger og lokalt arbeid og lokal medbestemmelse, er av nyere dato og basert på en egen kirkelov av 1.1.1997. Denne er under revisjon som følge av et gjennomført skille mellom kirke og stat. Her tas med en relativt grundig presentasjon av Den norske kirke og deler av den som er særlig relevant bakgrunn for å kunne sette seg inn i den konteksten studien er hentet ut fra. Dette er ut fra en tanke om at resultatene kan ha betydelig overføringsverdi til andre sammenhenger.

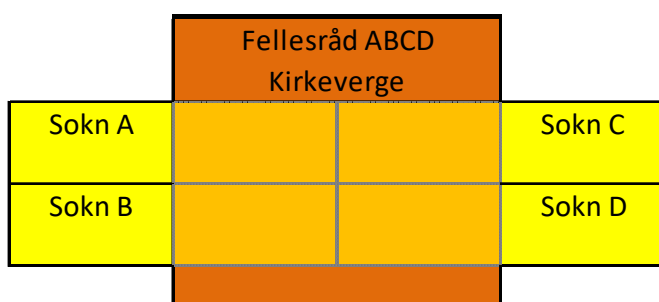
### **1.5.1 Sentrale trekk ved Den norske kirke som organisasjon**

Den norske kirke er en stor virksomhet med mange tusen ansatte og er representert i hver eneste kommune. Det pågår stadig diskusjoner om hvordan Dnk skal forstås, for eksempel som organisasjon eller organisme (Sirris, 2017). Askeland (2003) gjennomgår ulike trekk ved ledelse og organisering av Dnk. Her vises det til at kirken alltid har lånt ideer til organisering av verden rundt (ibid.:11) slik at en ikke kan snakke om en særskilt kirkelig måte å organisere på. Allerede på 1970-tallet pekte James Beckford (1973) på at religiøse organisasjoner kan forstås og analyseres som organisasjoner. Han mente imidlertid at en måtte være klar over at der var viktige forskjeller. Ett aspekt er at organisasjonen i liten utstrekning utvikler verktøy for måloppnåelse fordi organisasjonen som sådan bærer målet i seg. Dette opplever Beckford problematisk og tar til orde for å skille mellom teologiske og andre målsettinger (ibid.:23-26). Dette er en kjent problemstilling som møtte *dåpsaksjonen* i Sandnes under forsøk på å starte en større kampanje for å snu en dalende oppslutning om dåp. Ønsket om å henvende seg konkret og målrettet til det enkelte foreldrepar ble av en del forstått som en motsetning til det å skulle nå alle. Den norske kirke, som mange andre religiøse organisasjoner, er avhengig av frivilliges innsats og vilje til å ta ansvar. Denne knytningen er også gjenspeilet i organiseringen med møtesteder og beslutningsorgan knyttet til folks nærmiljø. Ross P. Scherer (1980, s. 15) understreker at en slik desentralisering er vanlig for religiøse organisasjoner. Men dette gjør dem også mer sårbare siden de i stor grad holdes sammen av følelser, holdninger og forpliktelser mer enn av struktur. Den norske kirke har en omfattende organisatorisk struktur som også holdes oppe av ansatte finansiert med offentlige midler. Dette bidrar til at Dnk har flere bein å stå. Sårbarheten merkes likevel tydelig hvert fjerde år når folk utfordres til å la seg velge til sokneråd.

## 1.5.2 Ledelse i Den norske kirke, historiske og kulturelle forhold

Min grunnleggende antakelse sier noe om at jeg tror det finnes ulikheter mellom to arbeidsgiverlinjer i verdigrunnlag for ledelse. Disse to arbeidsgiverlinjene har ulik historie. Den geistlige linje med proster, biskoper m.fl. har både en åndelig og en statlig forankring. På den ene siden er de sentrale i fellesskapet. På den andre siden har de over lang tid vært utnevnt av kongen (etter hvert konstitusjonelt) og knyttet til statsmakten. Den andre linjen er av nyere dato, formalisert gjennom kirkeloven av 1997, men også med røtter tilbake til middelalderen som forvalter av kirkens eiendommer. Den ikke-geistlige organisasjonen er nært knyttet til kommunal virksomhet og organisering som den sprang ut av i 1997. Gjennom organisering av menighetsråd og fellesråd er veien her kortere til folk flest. To ledere på samme arbeidsplass med ansvar for ulike sider av samme sak, er krevende påpeker Askeland (2003:15-16). For kirkeverger og proster har det vært arbeidet en del med denne problemstillingen. Det er både forsøkt tydeliggjort gjennom kirkelov og tjenesteordning for proster, men også gjennom kursserien *Sammen om å lede* i regi av Kirkens arbeidsorganisasjon og Bispemøtet (Hougsnæs, 2005).

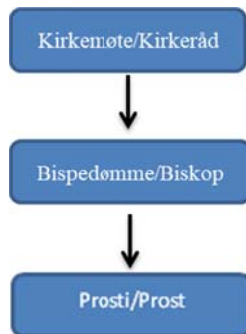
Kirkeverge er en gammel stillingstittel med røtter til middelalderen. Sin nåværende rolle har den fått som en konsekvens av endringene i Kirkeloven av 1997 der stillingen omtales som *daglig leder av fellesrådets virksomhet*. Før dette har mye av funksjonene knyttet til økonomi, kirkebygg og ansatte ut over prestatetjenesten vært et kommunalt anliggende, dog også der med en *kirkeverge* som benevnelse på funksjonen. Som følge av nevnte kirkelov er det kirkelig fellesråd og kirkeverge i hver kommune, uansett innbyggertall. Stillingene varierer mye i stillingsprosent, oppgaver og ansvar. Dette henger sammen med faktorer som størrelsen på kommunen, omfanget av kommunal tjenesteyting til kirken, den lokale kirkens økonomi etc. Videre finnes det ingen konkret utdanning eller egen profesjonstilhørighet denne gruppen. Kirkevergens organisatoriske plassering kan framstilles slik:



Figur 1. Rådslinje med kirkeverge

Kirkevergene framstår som en uensartet gruppe med ulik utdanning og karrierevei, men også med variert tilknytning til kristen tro. Noen har en teologisk eller annen profesjonsbakgrunn fra en kirkelig sammenheng, mens andre har imidlertid sin bakgrunn fra offentlig forvaltning eller privat næringsliv.

Prost er også en gammel stillingstittel og har lenge vært en faglig mellommann mellom biskop og prester. Det er først det siste tiåret at dette har blitt en lederstilling med personalansvar. Prosten har ansvar for prester ansatt i rettssubjektet Den norske kirke, som overtok det statlige arbeidsgiveransvaret, innenfor sitt prosti. Prostene er, i tillegg til å være ledere, også menighetsprest i ca. 50 % av stillingen. Prostens organisatoriske plassering kan framstilles slik:



Figur 2. Geistlig linje med prost

I motsetning til kirkevergene er prostene en mer ensartet gruppe med stort sett samme teologiske utdanning og karrierevei via prestedtjeneste, og sterkt knyttet til kristen tro. Som prester har de også egne profesjonsverdier vedtatt av prestenes største fagforening (2017). Her er hovedfokuset *åpenhet* og *integritet*.

Selv om prost og kirkeverge er ledere på lokalnivå kan stillingene ikke uten videre sammenlignes. Kirkeverge og prost er ledere i helt eller delvis sammenfallende geografiske område, deriblant har de begge lederansvar for ansatte. Som det går fram av figurene ovenfor, er det likevel stor forskjell på organisatorisk plassering og derigjennom ansvarsområde. Kirkevergen er øverste leder innenfor sitt område mens prosten representerer laveste ledernivå i sin linje. Dette gir ikke nødvendigvis de beste forutsetningene for lokalt samarbeid. En organisatorisk vri er at prosten, i kraft av sin stilling, er medlem i det folkevalgte organet kirkevergen rapporterer til, blir ansatt og eventuelt oppsagt av.

Mens kirkevergers ansvar følger kommunegrensene er det ikke en slik regelmessighet for prostenes ansvarsområde. Det vanligste er at et prosti dekker den kirkelige virksomhet i flere kommuner. I tilknytning til de største byene er det to eller flere prostier innenfor samme kommune. Bare i åtte tilfeller er prostens og kirkevergens geografiske ansvarsområde sammenfallende pr 1.1.2017. Disse har en viss geografisk spredning og har til felles at de dekker relativt folkerike kommuner.

## 1.6 Forskningsstatus

Søk i ulike databaser som Oria, Idunn og Academic Search Elite har gitt et klart inntrykk av at verdier knyttet til ledelse i en kirkelig kontekst er lite forsket på. Her har jeg søkt etter arbeid knyttet til lederverdier, proster og kirkeverger og andre ledergrupper i Dnk. Det er derfor også sett til empiri som nærmer seg temaet fra andre vinkler. Det finnes noe forskning knyttet til verdier i ideell eller

offentlig sektor av nyere dato og en mer generell tilnærming til verdier eller ledelse knyttet opp mot proster og kirkeverger i Den norske kirke. Videre er det også søkt etter bruk av begrepene *verdier for praksis* og *verdier i praksis* for å se om disse er anvendt etter at de ble lansert av Aadland & Askeland i 2017. Nedenfor følger en oversikt over de viktigste forskningsarbeidene som er funnet og danner et empirisk bakteppe for denne studien.

I artikkelen «Ledelse og lederes roller i Den norske kirke (2016) presenterer Askeland funn fra en studie kalt *Lederrolleundersøkelsen 2016*. Her undersøker Askeland hvordan lokale kirkelige roller, som proster og kirkeverger, opplever rolleforventning og tidsbruk på ulike lederoppgaver.

Undersøkelsen er gjort som en gjentakelse og videreføring av tilsvarende undersøkelse i 1997.

Askeland presenterer både nye og sammenlignende funn i artikkelen, blant annet at lederrollene prost og kirkeverge over tid har utviklet seg til å bli mer like.

Sirris (2017) har utgitt en fagartikkel om verdier i kirken med fokus på etisk refleksjonsarbeid. Han har som den første kjente benyttet forståelsen av verdier *for* praksis og *i* praksis som en del av teorigrunnet i artikkelen. Sirris oppfordrer dessuten til videre empirisk forskning på fagfeltet. Denne utfordringen gripes herved.

I 2012 gjennomførte Arbeidsforskningsinstituttet, på vegne av Fornyings- /administrasjons- og kirke departementet og Kirkens arbeidsgiver- og interesseorganisasjon (KA), en kartlegging av arbeidsmiljøet blant ansatte i Den norske kirke. I rapporten knytter Lau (2012) verdier til jobbgasjement uten å gå dypere inn i dette. Kirkens arbeidsgiverorganisasjon har stilt de kvantitative spørsmålene fra undersøkelsen og delen som handler om egne og Den norske kirkes verdier er relevant for denne studien. I tillegg benyttes funn om konflikter i Dnk som supplerende bakgrunnsmateriale.

Flere tidligere masteroppgaver har satt fokus på beslektede emner innen offentlig sektor og har relevans for tolkning og forståelse av funn i denne studien. Garthus (2013) studerte i sin masteroppgave «Verdibaserte ledere i politiet?» verdibasert ledelse i praksis og finner bl.a. at ledere i politiet er opptatt av verdier, men at det er lite bevissthet rundt politietatens fellesverdier. Deler av hennes studie, særlig den komparative delen, anses interessant å måle funn opp mot. Christensen (2014) har gjennom sin oppgave «Som hånd i hanske», om konflikthåndtering i Den norske kirke, bidratt til innsikt i hvordan en viktig og uunngåelig lederoppgave forstås og håndteres. Hennes studie omfatter dessuten proster og ledere fra kirkelige fellesråd med ansvar for konflikthåndtering. Hun har funnet at en sterk åndelig dimensjon og en krevende organisasjonsstruktur gjør konfliktsaker mer krevende å løse enn de ellers kunne vært, men uten å finne belegg for at disse dimensjonene i seg selv øker omfanget av konfliktsaker. Hennes studie vil da fra to synsvinkler kunne være relevant å sammenligne funn med. Både siden den omfatter krevende saker en leder må håndtere og at studiens målgruppe delvis sammenfaller med min egen. Halvorsen (2017) har i sin oppgave «Verdier på

veggen, i veggene eller i veien?» bidratt til større innsikt for inndeling av verdier i en organisasjon med fokus på betydning for rekruttering og onboarding. Hennes teoretiske bidrag om en tredelt forståelse av verdibegrepet, samt forskning på ideell sektor, vil være interessante perspektiver.

### **1.6.1 Min oppgaves plass**

Verdibasert ledelse er en relativt ny retning innen ledelsesfaget og det er av den grunn forholdsvis lite forskning på dette området sammenlignet med det totale bildet av forskning innen ledelse som fag. Oppgave tar utgangspunkt i verdier som en språklig konstruksjon (Aadland & Askeland, 2017:27) og ikke som noe som uten videre kan vedtas og implementeres. Videre studeres verdibevissthet hos ledere i en religiøs kontekst. Dette er et lite utforsket område. Ovennevnte artikkel av Sirris og masteroppgave av Haugeli Halvorsen er to av få andre bidrag.

Bidrag fra denne studien ligger først og fremst i spissingen mot religiøse organisasjoner og Den norske kirke spesifikt. Videre er det, etter det som er brakt på det rene, ikke gjort empiriske studier på verdier knyttet til ledelse med utgangspunkt i den teoretiske plattformen som ligger i begrepene verdier *for* og verdier *i praksis* (Aadland & Askeland, 2017). I tillegg foretas en komparativ studie av hvordan Den norske kirkes verdier reflekteres i informantenes verdier. I studien er informantene også bedt om å reflektere over innhold og prioriteringer i egen arbeidshverdag. Dette, sammen med deres refleksjon over likheter og ulikheter mellom seg selv og den andre lederen på samme sted, har også gitt et interessant materiale som følger opp tidligere forskning, jfr. Askeland (2016).

## 2. Teoretisk perspektiv

Arbeidet med denne oppgaven starter ved verdibegrepet og ulike anvendelser og forståelser av dette. En verdi er, som vist i kapittel 1, *ikke* en utvetydig konstant, men noe som både er meningsbærende og i utvikling (Aadland & Askeland, 2017:26-27). Det har derfor vært viktig å jobbe med forståelsen av verdibegrepet, og ulike sider av det, for å kunne se sammenhenger og viktige nyanser. Videre har det i den senere tid dukket opp et nytt og nyanserende begrep innen ledelse der verdier er sterkt representert. Fra før av har vi vært kjent med *verdibasert ledelse*, men nå er også begrepet *verdibevisst ledelse* lansert av Aadland & Askeland (2017). Det er behov for å gjøre rede for disse begrepene og avklare ståstedet. Aller først skisseres noen korte historiske linjer rundt fagområdet.

### 2.1 Historisk perspektiv

Innledningsvis stilte jeg spørsmålet om hvordan verdier har funnet veien til ledelsesfaget. Det er sjelden noen kommer på noe helt nytt og enestående. Ofte handler det nye eller det geniale om enten å finne et nytt bruksområde for noe som allerede er kjent eller ta to kjente ting og kombinere på en ny måte. Både ledelse og verdier har hver for seg vært kjente fagområder helt siden antikken. Den første vi vet som kombinerte disse vitenskapelig var Barnard (1938). Et av hans poenger var at det er en viktig lederoppgave å prege organisasjonen med verdier og han pekte på lederen som et forbilde. Senere presenterte Selznick (1997) (norsk oversettelse, opprinnelig utgitt i 1957) ideer om ledelse på et høyere plan og kalte det *institusjonell ledelse*. Han sier det så sterkt at en *institusjonell* leder er som en statsmann sammenlignet med en administrativ leder (ibid.:18). For Selznick (1997:26) var det et kriterium for at en organisasjon var blitt en *institusjon* når det var innført verdier som ikke hadde med teknologi eller arbeidsoppgaver å gjøre. Han var særlig opptatt av å ivareta den menneskelige dimensjonen i arbeidslivet.

To tiår etter Selznick revitaliserte House (1976) teorigrunnlaget for ledelsesretningen *karismatisk ledelse*, og han brukte betegnelsen *valuebased leadership*. Karismatiske ledere benytter ofte ideologiske verdier, som medarbeidere har eller kan identifisere seg med, for å oppnå sine mål som leder (Askeland, 2017:59) og har stor tro på egne verdier. Karismatiske ledere er kanskje de mest synlige lederne som kommer inn under verdibasert/-bevisst ledelse. Disse tegner ofte en klar visjon eller, bruker verdier som er høyt verdsatt i samfunnet, for å vinne gehør og legitimitet. Fra norsk næringsliv er kanskje Petter Stordalen (miljøengasjement) og Bjørn Kjos (visjon og miljø) to av de mest kjente. Fra religiøs sammenheng kan det pekes på Aage Samuelsen og Arild Edvardsen som eksempler. Askeland (2017) har sammenfattet den historiske utviklingen for *verdibevisst* ledelse og gruppert den i fire ulike retninger ut fra tilnærming. Her skiller det på hvordan verdier forstås, forankring i det individuelle eller det kollektive, lederens rolle og anbefalt arbeidsform for lederen (ibid.:71).



## 2.2 Viktige definisjoner

Med ulike innfallsvinkler og tilnærminger til fagområdet er det å forvente at de ulike bidragsyterne definerer verdibegrepet noe ulikt. I dette avsnittet gjøres det rede for ulike definisjoner, og for valg av definisjon. Dette danner utgangspunktet for håndtering og omtale av verdier som fenomen i fortsettelsen. Rokeach har forsket på verdier og ledelse over en årrekke og har presentert flere definisjoner på verdier som fenomen. Kirkhaug (2013) støtter seg på definisjonen: «Verdier fortolkes som ideologier, preferanser, kriterier, mentale kart eller standarder som styrer holdninger og adferd» (Rokeach, 1968). Senere har Rokeach bidratt med en nyere definisjon som kan forstås å være noe mer presis og videreføret (1973): «A value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or endstate of existence.» I den eldste definisjonen (1968) er det et generelt fokus på hva som kan ligge bak og styre holdninger og oppførsel og det listes opp de faktorer som anses som de viktigste. Her blir subjektet passivt og lar seg styre. Bruken av ordet styre er også sterkere enn når Busch (se nedenfor) bruker *påvirke* i sin definisjon. I den nyeste definisjonen til Rokeach (1973) er det mer fokus på et aktivt subjekt der ens egen tro og ens egne valg avgjør hva som er viktig og som mer implisitt styrer ens holdninger og oppførsel. Busch har ingen klar og entydig definisjon av verdier som fenomen, men er opptatt av deres egenskaper og betydning i ulike kontekster. Han mener likevel at fellesnevneren blir at verdier er generelle, kan rangeres og er latente begreper som påvirker individers vurderinger (2012:31-32). Tilnærmingen til verdifenomenet som Aadland & Askeland benytter er subjektivistisk (ibid.:27). Dette understrekes av en kortversjon av definisjonen som framhever at verdier kan forstås som *språklige konstruksjoner som uttrykker tillagt betydning* (ibid.:26-27). De legger også vekt på at verdier ofte kan forstås ved hjelp av ordpar som åpne – tause, idealer – fakta etc. Å forstå verden eller fenomener gjennom slike *dikotomer* er også typisk for sosialkonstruksjonismen som filosofisk retning. En viktig side ved dette blir en erkjennelse av at verdier ikke er noe en uten videre kan vedta. De eksisterer fordi mennesker eksisterer som individer og grupper og all endring og prioritering skjer gjennom dialog og samhandling (Aadland, 2017:96-98). Slik framkommer begrepene *verdier for praksis* og *verdier i praksis* (Aadland & Askeland, 2017:42-46). Senere utvider de verdidefinisjonen til en tredelt definisjon:

Verdier er både a) rasjonelle og reflekterte mål og idealer som uttrykker ønskerverdige tilstander, og b) prerasjonelle og intuitive prioriteringsmål som kan fortolkes ut fra handlingsmønstre, og c) intensjonale uttrykk for moralske overbevisninger, både uttalte og tause verdier opprettholdes i et dialektisk samspill mellom individ og sosialt fellesskap (ibid.:36).

Ingen av definisjonene er enkle eller entydige og avspeiler dermed at verdier som fenomen er krevende å definere med få ord. Med i tillegg så vidt forskjellige innfallsvinkler og definisjoner kan det være krevende å komme fram til en mer helhetlig omforent forståelse og definisjon av fenomenet verdier, selv om en mener å forstå hva det dreier seg om. At verdier alene oppleves som krevende

styringsparameter understrekes av at det i praksis ikke er et enten eller. En kommune som opererer med verdiene *sunnt, raus og modig*, kutter ikke ut alle regler for håndtering av ansatte, leverandører eller brukere. Verdiene kommer i tillegg.

I studien legges den nyeste forståelsen av verdier som fenomen til grunn og som harmonerer med oppgavens teoretiske ståsted. Denne er formulert av Aadland & Askeland (2017) og her ligger det implisitt at verdier oppstår mellom enkeltmennesker eller grupper av mennesker og er et produkt av rasjonell refleksjon. Videre forstås verdier som generelle størrelser med mange mulige betydninger og peker i retning mål eller ønskede tilstander. Verdier defineres verken som onde eller gode i seg selv, men knyttes til moralbegrepet og kan derfor brukes som idealistisk begrunnelse av folk fra Moder Theresa til Osama bin Laden. Verdiene fungerer i et samspill mellom det personlige plan og sosiale fellesskap, stikker ofte dypt og kan fungere som rettesnor i møte med dilemmaer og vanskelige valg. Her kan det være innsiktsfullt å stille seg spørsmålet om hva en ikke er villig til å gå på akkord med – som leder, som far, som innbygger i staten Norge etc. Videre er det underforstått at når det er snakk om å påvirke våre vurderinger vil verdier være viktigere og mer bevisste i store, krevende valg og dilemmaer enn i små dagligdagse. Som alle definisjoner og modeller representerer denne en forenkling av virkeligheten.

### **2.3 Teoretisk ståsted for studien**

Det viktigste og nyeste arbeidet som legges til grunn er boken *Verdibevisst ledelse* der Einar Aadland og Harald Askeland (2017) presenterer egne og andres bidrag til faget. Særlig viktig er deres synsvinkel for å forstå verdier subjektivistisk som en sosial konstruksjon som skapes i et fellesskap og noe som vanskelig kan vedtas og implementeres ovenfra. Ut fra dette avledes at det finnes to sett verdier: Verdier *for* og verdier *i* praksis. Dette knyttes til en tradisjon for institusjonell ledelse og underbygges ved en presentasjon av en metastudie av verdiforskning innen helsetjenesten, jfr. kapittel 3 og 16 i boken. Dette er oppgavens primære ståsted og annen teori anvendes i hovedsak som komplementær til denne. Askeland (2017) gjør rede for disse og hvordan to retninger, på svært ulikt vis, tilnærmer seg verdier som verktøy for god og effektiv ledelse. Valg av tilnærming har stor betydning for prosessene med å etablere og implementere verdier for praksis. Tar en utgangspunkt i den positivistiske tilnærmingen er det eierens, eller toppledernes, verdier som legges til grunn og en implementering av verdiene vil ha som mål å få medlemmene i organisasjonen til å følge dem. Definisjonen av verdibasert ledelse som Bush presenterer understreker denne tilnærmingen ved å føye begrepet *verdiutviklende* til en tidligere presentert definisjon av ledelse. Her forutsetter verdibasert ledelse at organisasjonen ikke har eller ignorerer etablerte verdier å forankre ledelsesprosesser i, men at toppleder / -ledelse definerer disse verdiene (2012:94-97), også kalt *verdier for praksis* (Aadland & Askeland, 2017:52-54). Tar en utgangspunkt i den subjektivistiske tilnærmingen vil en konstatere at verdiene allerede finnes i organisasjonen, dels som en gjenspeiling av de verdiene i samfunnet rundt,

og dels som de felles verdiene en gruppe individuelle medlemmer har. Dette kalles også *verdier i praksis* (ibid.). En etablering av organisasjonens offisielle verdier vil som en konsekvens av dette involvere organisasjonens medlemmer i stor grad og være mer komplekst og tidkrevende. Aadland & Askeland skisserer ulike tiltak som i hovedsak kan sammenfattes med at initiativet kommer fra ledelsen, mens produktet, organisasjonens kjerneverdier blir utmeislet av prosesser som involverer ansatte (2017:124ff). Aadland og Askeland (2017) benytter dessuten begrepet *verdibevisst* ledelse til forskjell fra *verdibasert* som bl.a. Busch (2012) og Kirkhaug (2013) bruker. Og i dette oppleves å ligge en viktig forskjell: Forståelsen av at verdier kan finnes på et kollektivt og organisatorisk nivå og at kjennskap til, og bruken av disse, står sentralt og er nærmest en forutsetning for å kunne bruke verdier som et vellykket verktøy for ledelse (Aadland & Askeland, 2017:37). En positiv side ved en slik tilnærming er at den korresponderer godt med den norske modellen der en gjennom trepartssamarbeidet mellom stat, arbeidsgiver og arbeidstaker er vant med, og ofte vil forvente, at det gis mulighet til medvirkning og medbestemmelse (Bru, 2013:16). I en slik tradisjon, i hovedsak begrenset til de Nordiske land og Nederland, vil verdier formulert av eier eller toppleder kunne bli møtt med skepsis fordi det oppleves som noe som blir forsøkt tredd ned over hodene på ansatte. Særlig dersom verdiene er ment å skulle påvirke holdninger og adferd. Ut i fra dette legges det til grunn at verdiutviklingsprosessen er en viktig prosess som, uavhengig av positivistisk eller subjektivistisk tilnærming, reelt må involvere arbeidstakersiden. Både for å følge norsk lov, holde seg til *den norske modellen* og ikke minst for å sikre de beste forutsetningene for å lykkes med å omsette verdiene i praksis. Askeland (2014) argumenterer for at lederen skal være foregangsperson og bærer av institusjonens verdier og peker på tre viktige områder: Informasjonsnivået, det relasjonelle nivået og i form av handling (ibid.:170). Det må forstås dit hen at lederen må være seg bevisst både institusjonens identitet og verdier og sin rolle som bærer av begge. Dette kan ikke lykkes som venstrehåndsarbeid eller bare gjennom generelt å være et godt forbilde.

Forholdet mellom verdier *for* praksis og verdier *i* praksis kan sammenlignes med forholdet mellom hva man sier man vil gjøre og det man faktisk gjør når situasjoner oppstår. Ideelt sett skal dette stemme over ens, men erfaring og forskning viser at så ikke er tilfelle. Argyris & Schön (1974) forsket på koblingen mellom *uttalte* og *anvendte* verdier, det vi sier versus det vi gjør. Ifølge Argyris & Schön er vi mennesker temmelig forskjellige ut fra hva vi forutsier at vi *kommer* til å gjøre i gitte situasjoner, kontra hvordan vi faktisk vil agere i den gitte situasjonen. Dette burde vise igjen også i denne studien at verdier *for* praksis bør variere mer mellom informantene enn de verdiene som kommer til syne gjennom eksempler fra egen ledelsespraksis, verdier *i* praksis. Det er ikke nødvendigvis en motsetning mellom verdiene som er vedtatt av ledelsen og de som lever i organisasjonen, men heller ikke en selvfølge at de er sammenfallende. Dessuten er prosessen fram til identifisering av *verdier i praksis* viktig i seg selv (Aadland & Askeland, 2017:122 ff).

Holmberg (2008) har i sin artikkel *Värdebaserat ledarskap: Några tankar och reflektioner om värderingar som grund för utövande av ledarskap* pekt på at verdibasert ledelse kan deles i tre retninger: *Transformasjonsledelse*, *visjonsbasert ledelse* og *karismatisk ledelse*. Videre er hun kritisk til verdiarbeid som et kulturprosjekt og peker på de spenninger dette vil utløse. Hun påpeker også behovet for god kjennskap til de verdier som faktisk eksisterer i organisasjonen og mener dette må kartlegges før en kan gå videre med å utarbeide virksomhetens visjon. Holmberg benytter ikke begrepene verdier *for* og verdier *i praksis*, men ligger ellers nær Aadland & Askeland (2017) i forståelse av verdier og verdiarbeid. Hun knytter også verdien *lojal* sterkt til verdiarbeid. Videre har Busch (2012) gitt et viktig bidrag til forståelse av sammenhengen mellom verdier gjennom å belyse hvordan disse kan organiseres i klynger ut fra konteksten de opptrer i og hvordan de opptrer på ulike nivå fra individ i ene enden av skalaen til universell i den andre enden. Han utdyper at verdier har tre ulike dimensjoner ved seg: En kognitiv, en emosjonell og en motivasjonell dimensjon (Busch, 2014:17-19). Her synliggjøres samspillet og brytningene mellom det individuelle nivået eller profesjonsnivået med organisasjonsnivået på en illustrerende måte. Dette er mekanismer det er viktig å være oppmerksom på for ledere som ønsker å basere seg på verdier i utøvelsen av ledelse. Busch (2017:55) trekker også fram at det, særlig i offentlig sektor, må forventes å finne *profesjonalisme* som en av flere tydelige verdier. Busch representerer en alternativ og positivistisk innfallsvinkel til fagområdet (Aadland, 2010) sammenlignet med perspektivet til Aadland & Askeland (2017). Kirkhaug (2013) har også gitt et viktig bidrag til grundig å kunne forstå verdier som fenomen. Særlig trekkes fram forståelse av verdier som nøytrale, men kan anvendes godt og vondt, og inndeling av verdier i ulike kategorier ut fra hvilken hensikt de har. Kirkhaug skiller bl.a. mellom verdier som virkemiddel (instrumentelle verdier) og verdier knyttet til mål (terminalverdier). I artikkelen *Ledelse, styring og verdier* har Ladegård & Vabo (2011) sett nærmere på sammenhengen mellom verdier og ledelse kontra styring på ulike ledelses- og organisasjonsnivåer. Artikkelen konkluderer med at verdier og *ledelse* hører sammen i motsetning til verdier og *styring*. Ut fra en gjennomgang av tre case framhever de *ledelse* som den modige lederens valg mens *styring* ofte er det som etterspørres av media og kontrollorganer, som Riksrevisjonen, og kan karakteriseres mer som å *kjøre safe* for en leder.

Teoretisk grunnlag for sider ved ledelse som fag er basert på Mintzberg som over lang tid har bidratt til ny innsikt innenfor ledelsesfaget Et av hans viktigste bidrag er boken *The Nature of Managerial Work* (1973) der han gjennom empiri belyser ulike sider ved en leders hverdag i fortid, nåtid og framtid. Han er også opptatt av at med en lederjobb følger mange plikter og utdyper dette nærmere. I boken *Simply Managing* (2013) sammenfattes mye av hans innsikt og forskning i en håndbok for ledere som også benyttes i denne studien. Mintzbergs arbeider bidrar til å forklare og forstå ulike sider ved ledelse i studien og noen av funnene knyttet til verdier. I tillegg er også Bergs bok *Ledelse* (2008) benyttet for dypere innsikt i den tilretteleggende funksjonen blant lederens oppgaver.

## 2.4 Egenskaper ved verdier

I et forutsigbart og kjent landskap der en enkelt kan enes om hva som er innenfor og riktig eller utenfor og galt, kan et regelverk være det som skal til for å holde orden (Sirris, 2017). Det gis permisjon med lønn for å gå i sin bestefars begravelse, men ikke i sitt søskenbarns. Når spørsmålene blir mer komplekse og skiftende og regler ikke strekker til, blir det i større grad behov for å ha noe annet å styre etter. Dette *noe* kan være verdier, særlig i organisasjoner som i sin natur i stor grad er preget av verdier slik Den norske kirke er (ibid.:5). Både Kirkhaug (2013), Busch (2012) og Aadland & Askeland (2017) har gitt viktige bidrag. Deres bakgrunn og ståsted preger naturlig nok hva de fokuserer på. Det kan synes som om Kirkhaug (2013) og Busch (2012) fokuserer mest på verdier i organisasjons- og samfunnssammenheng og at deres tilnærming er preget av dette. Aadland & Askeland har en tilnærming der prosesser, verdienes egenskaper og individets betydning vektlegges mer. Halvorsens (2017) fokus er verdiene som faktisk er i omløp i de organisasjonene hun har undersøkt og kategoriserer disse ved teoretiske bidrag fra alle de tre forannevnte. Slik kan ulike bidrag og innfallsvinkler på hver sin måte gi verdifulle biter til puslespillet det er å forstå et fenomen som verdier. For at verdier ikke skal framstå som en usammenhengende masse eller enkeltstående satellitter uten forankring, har det vært gjort forsøk på å finne fellesnevner og måter å organisere og systematisere verdiene på. Tilnærmingene kan ha ulikt fokus og formål. Her gjøres rede for de vanligste. Kirkhaug (2013) og Busch (2012) er opptatt av at verdiene ikke har samme flate status, men er å forstå som et hierarki. Rokeach (1973) mener at slik hierarkisk oppbygning og bevissthet om denne hjelper oss å ha en rasjonell tilnærming til konfliktløsning og beslutninger. Kirkhaug benevner de viktigste verdiene på både individ- og organisasjonsnivå for *kjerneverdier* og de mindre viktige for *periferverdier* (2013:61-63). Busch (2012:37-39) mener at verdiene på både individ-, organisasjons- og samfunnsnivå kan grupperes og organiseres hierarkisk på flere nivå. Han peker videre på at verdier kan opptre i klynger, gjerne knyttet til et fagområde, en profesjon eller til en konkret sammenheng som hvordan folk flest ønsker å bli møtt av en offentlig instans (ibid.:40). Busch mener videre at man i klyngen av verdier kan finne en verdi som står mer sentralt enn de andre og kaller den for *knutepunktverdi*.

Både Kirkhaug (2013) og Busch (2012) framhever at verdier kan knyttes til ulike nivåer. Mens Kirkhaug i hovedsak skiller mellom organisasjonsnivå og samfunnsnivå, framhever Busch en mer finmasket inndeling:

Tabell 1. Verdier på ulike nivå (Busch, 2012:42-45)

NIVÅ	BESKRIVELSE	EKSEMPLER
Individnivå	Viktig for en selv	Valgfrihet, rettferdighet
Gruppenivå	Subkultur, fagforening etc	Godt arbeidsmiljø Sterkere sammen
Organisasjonsnivå	Typisk for gruppen av organisasjoner Skape legitimitet	Innslag av samfunnsmessige verdier gir legitimitet Bransjestandarder
Profesjonsnivå	Deles av de fleste innen en profesjon	Integritet, faglige standarder
Samfunnsnivå	Deles av flertallet i et samfunn/en nasjon	Demokrati, mangfold, åpenhet
Globale verdier	Skape et menneskelig samfunn	Omsorg, respekt, miljøvern

Forskningsspørsmålene kan knyttes til verdier og forståelse av disse på ulike nivå, jfr. tabellen ovenfor. Informantene er intervjuet hver for seg og har reflektert over egen praksis. Slik sett knyttes forskningsspørsmål a) og b) til individnivået. Gjennom analyse, koding, kategorisering og tematisering av data vil funnene gi uttrykk for *tendenser* på gruppenivå. I forskningsspørsmål c) sammenlignes individnivået og gruppenivået med organisasjonsnivået. Og i forskningsspørsmål d) sammenlignes ulike grupper. Samtidig vil det være aktuelt å skjele til profesjonsnivået da det vil være å forvente at funn kan peke i den retningen. Profesjonsbevisstheten antas å være tilstede blant proster ut fra utdanning og bakgrunn som prest og fordi studien skjer i en organisasjon som inntil nylig formelt har vært en del av offentlig sektor.

Verdier som er vedtatt av toppledelsen er innrettet mot å påvirke holdninger og adferd hos organisasjonens deltakere, for eksempel ansatte, kalles *instrumentelle* verdier (Kirkhaug, 2013:58). En slik tilnærming kan visualiseres som en ønsket praksis rammet inn av verdier som skal definere og vokte over praksis slik at den holder seg innenfor det som er den nye normen. I studien velges benevnelsen *verdier for praksis* og Den norske kirkes verdier fra kapittel 1 sorteres inn under disse på prinsipielt grunnlag. Dette på grunn av måten de er blitt til på. Antakelig er det kjerneordet *åpen* som i størst grad passer inn her mens de øvrige tre, *bekjennende*, *tjenende* og *misjonerende* i større grad hører inn under terminalverdier som omtales nedenfor. Imidlertid har Dnk et sterkt behov for, som folkekirke og samfunnsaktør, med ca. 71 % av befolkningen som medlemmer, å skape sin legitimitet. Bruk av manifesterte verdier som *åpen* kan forstås i den retningen, særlig når meningsinnholdet *inkluderende* føyes til. *Verdier for praksis* er ofte sett på som en topplederens eller ledergruppens ansvar. Slike *kjerneverdier* kan også gjenfinnes på individnivå og er da å forstå som individets viktigste verdier (Kirkhaug, 2013:61). Terminalverdier er et sett med verdier med fellesnevneren at de beskriver en ønsket tilstand og er nært beslektet med mål eller formål (ibid.:59). Også terminalverdier kan knyttes til alt fra individnivå til samfunnsnivå. En skulle tro at rangordningen mellom instrumentelle verdier og terminalverdier sa seg selv da førstnevnte mer beskriver verktøyene en

bruker langs veien og sistnevnte dit en skal ved veiens ende. Slik er det nødvendigvis ikke. Kirkhaug nevner at den indre justisen i grupper noen ganger kan være så sterk at målet får mindre fokus enn middelet (2013:60). Her kan kanskje noen mindre og opplevd strenge religiøse organisasjoner som Jehovas Vitner og Amishbevegelsen tjene som eksempler. Men også yrkesgrupper som typografer og heismontører er blitt mistenkt for en lignende sterk indre justis. Terminalverdier kjennetegnes også ved å beskrive tilstander som ligger opp mot en virksomhets formål. I sitt visjonsdokument benytter Dnk verdier som *tjenende*, *bekjennende* og *misjonerende*. Disse beskriver kjennetegn på et aktivt kristent liv både på menighets- og individnivå. På det grunnlaget kan de fungere både som personlig ideal og rettesnor og som temperaturmåler i en lokalmenighet.

## 2.5 Oppsummering

Verdier i ledelsesfaget er av relativt ny dato. De første bidragene er ca. 80 år gamle, men ideene fikk de første viktige gjennombrudd med filosofien rundt karismatisk ledelse fra slutten av 1970-tallet. Verdier har imidlertid blitt og blir forstått ulikt ut fra hvilken tilnærming som anvendes. Ulike sider ved verdibegrepet er gjennomgått og sammenlignet, og det er benyttet bidrag fra ulike kilder for å danne et mest mulig helhetlig bilde. Kompleksiteten avspeiler seg bl.a. ved at det ikke finnes en nyere omforent definisjon av hva verdier er. Studien er fundamentert på det nyeste bidraget til faget *verdibasert ledelse* med linjer fra Aadland & Askeland tilbake til Selznick og Barnard. Aadland & Askeland har klart markert sitt ståsted gjennom å framheve inkludering og prosessorientering som avgjørende for å lykkes som verdibasert leder. Dette fordi verdier utvikles og gis meningsinnhold mellom individer og grupper i organisasjonen, noe ledere anbefales å skaffe seg inngående kjennskap til.

### **3. Forskningsmetode**

Her redegjøres for den metodiske tilnærmingen som er valgt for dette forskningsprosjektet. Videre vil det bli redegjort for og gitt begrunnelse for valg av metode for datainnsamling og valg av informanter. Det vil også bli reflektert over egen forforståelse i lys av tilknytning til organisasjonen det forskes på og andre etiske sider med arbeidet. Kapittelet inneholder også en vurdering av begrepene reliabilitet og validitet og en refleksjon over valg av metode.

#### **3.1 Valg av metode**

Ulike oppgaver krever ulike verktøy. Slik er det også innen forskningsarbeid. Det en skal undersøke og det en ønsker å finne ut legger føringer for valg av forskningsmetode. I forskningsprosjektet er det et mål å finne ut hvordan ledere selv reflekterer over egen ledelsespraksis med tanke på hva som kan ligge under og prege valg og prioriteringer. Dette er dyptgående, vil kreve tolkning av data og oppklaringer med informantene for å kunne anvende materialet til sammenligninger, jfr. Forskningssspørsmålene c) og d). Kvalitativ metode framstår best egnet til dette bruk.

Et kvalitativt forskningsintervju er definert som en samtale (mellom forsker og informant) med et formål og en struktur (Kvale et al., 2009). Tilstrekkelig struktur sikres gjennom å utarbeide en intervjuguide som en følger i samtalen. I intervjusituasjonen ble det lagt opp til en del oppfølgingsspørsmål for å få fram nyanser, begrunnelser og refleksjon hos informanten. Dette gjøres i stor grad i studien gjennom å få fram eksempler fra informantenes egen ledelsespraksis (Thagaard, 2013:101). For å sikre nødvendig fleksibilitet underveis i intervjuene har ikke intervjuguiden blitt fulgt helt slavisk. Men dette har ikke gått på bekostning av hensikten med intervjuene eller gjort intervjuene så ulike at innholdet ikke kan sammenlignes.

Tilnærmingen til tekstmaterialet er gjort etter metodikk beskrevet av Johannessen et al. (2010:164-165). Den norske kirke har et visjonsdokument for perioden 2015-2018 som ble vedtatt av kirkemøtet i 2014. Dette er i stor grad en videreføring av tilsvarende dokument for perioden 2009-2014. Se også kapittel 1.2 for mer inngående beskrivelse av dokumentet og prosessene bak. Visjonsdokumentet med forarbeider benyttes som grunnlag for å sammenligne funnene i intervjuene med Den norske kirkes verdier. Her legges til grunn forståelsen av disse slik de framkommer av Kirkemøtets vedtak med tillagt innhold. Videre er dette dokumentet analysert sammen med en rekke underliggende dokumenter knyttet til de saksforberedende prosessene rundt vedtakene i Kirkemøtet.

#### **3.2 Valg og presentasjon av informanter**

Den norske kirke har to arbeidsgiverlinjer med delvis sammenfallende oppgaver og delvis komplementerende funksjoner. Se kapittel 1.5 for nærmere beskrivelse. Det er ikke uten videre



uproblematisk å sammenligne proster og kirkeverger som *lederstillinger*. Imidlertid er det ikke det som er poenget med dette forskningsarbeidet. Sammenligningen går på et spesifikt fenomen: *Deres egen opplevelse av hvordan verdier preger deres ledelsespraksis*. Ved å bruke informanter fra disse gruppene vil en kunne oppnå noen positive effekter. For det første henger geografi og kirkeforståelse sammen. Det er betydelige forskjeller i aktivitet og engasjement og hvordan dette kommer til uttrykk fra landsdel til landsdel. Videre er relativt jevnstore geografiske områder valgt. Alle områdene der prosti og fellesråd er sammenfallende størrelser er folkerike kommuner med mange kirkelige ansatte uten å være blant de aller største i landet. I tillegg kommer at lederne har delvis sammenfallende erfaringsbakgrunn. Når to ledere har arbeidet og samarbeidet tett over tid, og deres ansvarsområde kan defineres som to sider av samme sak, vil det utvikle seg både en relasjon, en gjensidig påvirkning og en felles plattform å høste erfaringer fra. Samtidig er disse tre forholdene faktorer som kan viske ut potensielle kulturelle forskjeller, særlig om kirkeverge og prost har arbeidet lenge sammen. Denne måten å velge informanter på kommer inn under betegnelsen *strategisk utvalg* (Johannessen et al., 2010:106-107)

Seks informanter er valgt ut fra en gruppe på 16. Dette stiller betydelige krav til anonymisering siden disse både skriftlig og muntlig er blitt lovet anonymitet. Verken alder, bakgrunn eller kjønn kan oppgis uten at det kan røpe hvem en eller flere av informantene er. Riktignok ble det oppgitt, da kandidatene ble kontaktet første gang, at det ble søkt etter informanter fra steder der grenser for prosti og fellesråd var helt eller i hovedsak sammenfallende. Denne forsiktighetsforholdsregelen kan ikke benyttes i fortsettelsen. Ut fra dette presenteres informantene slik:

Tabell 2. Presentasjon av informantene

Sted	Informant 1	Informant 2
By 1	Prost 1	Kirkeverge 1
By 2	Prost 2	Kirkeverge 2
By 3	Prost 3	Kirkeverge 3

Av hensyn til ovennevnte vil *han* konsekvent bli brukt ved omtale av informantene for å oppfylle krav til anonymisering. I noen tilfeller er også sitater helt anonymisert på grunn av det mer personlige og sensitive innholdet. Det er viktig å merke seg at denne studien ikke vil forsøke å sette fingeren på om noen av informantene er dårlige eller gode ledere eller utøver dårlig eller god ledelse. I den grad undersøkelse skulle ha noen tilsiktet synergieffekt, må det være å gi de seks lederne et vennlig puff i retning av mer refleksjon over egne verdier og egen praksis som leder.

### 3.3 Gjennomføring av intervjuer

En måneds tid før gjennomføring av intervjuene ble ønskede kandidater til intervju kontaktet via epost hvor de ble presentert for meg som forsker og hva studien gikk ut på. Dette ble fulgt opp med å ringe personene for å høre nærmere om de ønsket å delta og avtale gjennomføring. Det var ønskelig å intervju både prost og kirkeverge samme dag, av praktiske grunner, men også fordi noen av spørsmålene forutsetter at de ikke snakker sammen om innholdet. To av tre steder lyktes dette. Ett av stedene inntrådte et sykdomsforfall som gjorde at det likevel ble noe tid mellom intervjuene. Intervjuene ble gjennomført i perioden november/desember 2017 på informantenes arbeidsteder. Alle som ble spurt takket ja til å delta. Ingen har trukket seg underveis eller i etterkant. Intervjuene ble tatt opp på lydfil og senere transkribert ordrett.

Det er ikke uvanlig at informantene får spørsmålene tilsendt på forhånd og kan forberede seg. Dette kunne vært verdifullt siden informantene blir bedt om å reflektere over egen praksis illustrert med eksempler. Imidlertid har det vært viktig å sammenligne informantenes svar med hva som er Dnk sine offisielle verdier. En forhåndsutsending kunne derfor føre til skjevheter og en mindre pålitelig undersøkelse. En utsending på forhånd kunne imidlertid gi reflekasjonen rundt konkrete eksempler fra ledelsespraksis mer substans, men da på bekostning av det mer intuitive i svarene informantene har gitt.

Intervjuguiden var satt opp tematisk i fire deler. De innledende spørsmålene var av ren demografisk og praktisk art. De var enkle å besvare og ment for at informantene skulle få en god oppvarming. Del to og tre handlet om verdier relatert til egen praksis med refleksjon og eksempler. Den siste delen handlet om verdiarbeid i egen organisasjon, om kjennskap til Dnk sine verdier og andre virksomheters verdier. Denne ble lagt til slutt fordi det var en krevende del å spørre om. Grunnen er at det ble en slags *eksamenssituasjon*, med fare for å sette informantene i forlegenhet om de opplevde å ikke kunne svare ordentlig. Ved å legge den delen til slutten, var det mulig å oppnå at informantene først hadde blitt kjent med intervjusituasjonen og fått snakket mye om egen ledelsespraksis. Dette ble vurdert å ville gjøre den siste delen enklere å håndtere enn om den kom tidlig i intervjuet.

### 3.4 Etiske hensyn

Gjennomføring av forskningsarbeid stiller krav til hvordan informanter og materialet de bidrar til håndteres. Særlig er det tre prinsipper som er viktige og som vil bli drøftet i dette kapittelet. Disse tre er *informert samtykke*, *konfidensialitet* og *konsekvensen ved å skulle være informant* i en slik undersøkelse (Thagaard, 2013). Disse er alle blitt tatt tilstrekkelig hensyn til i håndteringen av materialet.

#### 3.4.1 Informert samtykke

Med begrepet *informert samtykke* forstås at de som sier ja til å bidra som informanter skal vite sikkert hva de sier ja til. Her legges til grunn slik det defineres av Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH 2006:13). Alle informantene fikk skriftlig informasjon om prosjektet ved første kontakt. Retten til å trekke seg ble tatt inn i intervjuguiden og gjentatt muntlig ved oppstart av intervjuene. Dette er noen ganger ikke nok, og gir ikke forskeren fritt spillerom til å benytte innsamlet materiale som han vil. Forskeren plikter å reflektere over hvordan han bruker dette videre siden informantene ikke fullt ut kan forstå hvordan deres bidrag vil bli brukt og satt sammen. Dessuten vil det alltid være et element av subjektiv fortolkning fra forskerens side som kan tillegge informantene en litt annen mening enn disse opprinnelig hadde. I arbeidet med innsamling og bearbeiding av data er det forsøkt å behandle informantene med stor respekt og samtidig være på leting etter viktige bidrag til å belyse problemstillingen i oppgaven (Jacobsen, 2016:47-48).

Særlig er det jobbet en del med spørsmålet om informantenes kjennskap til Den norske kirkes offisielle verdier. Det har vært en viss fare for å sette informantene i forlegenhet ved å stille spørsmål en på forhånd har antatt at de i liten grad ville kunne svare på. Dette har imidlertid vært nødvendig for å kunne gjøre de sammenligninger som det i problemstillingen og forskningsspørsmålene er lagt opp til. Og hensikten er ikke å legge ansvaret for en eventuell mangelfull kjennskap på informantene. Under intervjuene ble det hele tiden forsøkt å ha en lett og god tone med informantene for å gjøre intervjusituasjonen mest mulig lik en naturlig samtale.

### **3.4.2 Konfidensialitet**

I arbeidet med denne oppgaven plikter forskeren å ta vare på informantenes behov for anonymitet. I et relativt lite og gjennomskiktig miljø, som blant proster og kirkeverger på litt større steder i Norge, kan ugjennomtenkte gjengivelser her føre til uønsket og uheldig gjenkjennelse. Konfidensialitet kan defineres på ulikt vis. Her vises til definisjonen utarbeidet av de nasjonale forskningsetiske komiteene (NESH 2006:17). Dersom en samler inn, registrerer, behandler eller lagrer data som er å betrakte som personopplysninger, skal det meldes til Personvernombudet for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD). NSD definerer dette som opplysninger som direkte eller indirekte kan identifisere en person. I denne oppgaven vil informantene bli anonymisert slik at gjenkjennelse ikke skal være mulig. Opplysninger om navn, arbeidssted eller andre benevnelser som kan lede hen mot enkeltpersoner vil ikke bli benyttet eller lagret. Ut fra dette kan det konkluderes med at dette forskningsprosjekt ikke krever godkjenning av NSD. Siden populasjonen som informantene er valgt fra er liten, er anonymiseringen gjort omhyggelig. Dette har også omfattet opplysninger som ellers ville vært uproblematisk å benytte, men som i denne konkrete konteksten kunne føre til at informanter ble identifisert (Jacobsen, 2015:49-51).

### 3.4.3 Konsekvensen av å delta i forskningsprosjekter

Ett tredje viktig område som forskeren må ha med seg er å kontinuerlig vurdere hvilke konsekvenser informantene kan bli utsatt for når de deltar. Etter standarden i NESH (2006:12) har forskeren ansvar for å unngå at de som forskes på utsettes for alvorlige belastninger eller skade. Her tenkes ikke bare på uetisk medisinsk forskning som for eksempel Armauer Hansens forskning på lepra. Også innen samfunnsvitenskapelig forskning kan dette komme opp som et tema og deltakerne må ivaretas slik at unødige og uheldige konsekvenser ikke oppstår (Thagaard, 2013). Det er et potensielt dilemma at to og to nære medarbeidere på samme sted blir intervjuet. Selv om proster og kirkeverger er ansatt i hver sin arbeidsgiverlinje jobber de nært i hverdagen, og de som har jobbet sammen over noe tid kjenner hverandre godt. Det kan på den ene siden gjøre informantene mer forsiktig i sine uttalelser av frykt for å bli gjenkjent. På den andre siden kan det under intervjuene komme fram eksempler og problemstillinger som berører den andre lederens opptreden og involvering. Dette er forhold som vil få særlig fokus under analysen og gjennom hvordan innhold fra intervjuene blir formidlet i oppgaven. Det vil også bli lagt vinn på å forholde seg til informantene ut fra hva de faktisk har sagt under intervjuene og i minst mulig grad tillegge dem noe av *min* tolkning. Dette er imidlertid et ideal og analysen uunngåelig vil bli farget av forskeren. Et tydelig fokus på dette vil likevel kunne redusere denne utfordringen.

## 3.5 Metoderefleksjon

Fra den dagen jeg ble født og helt fram til jeg har levert dette forskningsarbeidet til endelig vurdering har jeg samlet på erfaringer, inntrykk og opplevelser som påvirker hvordan jeg oppfatter og tolker det materialet jeg har samlet inn. Dette er uunngåelig og det kan også sies å være nødvendig for å forstå den virkeligheten jeg er en del av (Johannessen et al., 2010). Særlig omtales en kvalitativ tilnærming som en utfordring (Dalland, 2007). En må være bevisst på det en bringer med seg av forforståelse som bidrar positivt og hva som kan tilsløre forståelsen av forskningsmaterialet (Krogh, 2009, s. 51). Det beste og viktigste forskeren kan gjøre er å være klar over dette under analysen av data. Når en mener å se sammenhenger som kan lede hen mot forskningsmessige funn, må en stoppe opp og gå en ekstra runde med sin egen forforståelse. Siden det her er snakk om forskning på egen organisasjon, selv om det ikke er benyttet informanter fra eget nærområde, stiller det ytterligere krav til refleksjon og modenhet. Nielsen & Repstad (1993) har i en artikkel påpekt at den som forsker i egen organisasjon må øke sin bevissthet om egne fordommer og forutinntatte meninger. Dette gjelder både om organisasjonen og om emnene som er oppe til vurdering.

Jeg er selv ansatt i Den norske kirke, arbeider i et relativt stort kirkelig fellestråd, og har nærmere 15 år bak meg i virksomheten. Som mangeårig ansatt mener jeg å ha både god kjennskap til virksomheten, stor lokalkunnskap og et betydelig nettverk og tillit. Dette har bidratt til både å få adgang til relevante informanter og til å kunne skape dypere refleksjon rundt mange av problemstillingene i intervjuene

(Jacobsen, 2015:56-57). Ulempen kan imidlertid fort bli at jeg ikke har hatt tilstrekkelig kritisk distanse til informantenes bidrag og perspektiv (Everett & Furseth, 2012:42-43). Denne studien dreier seg i midlertid ikke om et område jeg befatter med til daglig og jeg intervjuer heller ikke noen jeg kjenner spesielt godt eller omgås jevnlig. Dette vil igjen bidra til noe større avstand og mulighet for et mer kritisk blikk. Min personlige erfaring er at Den norske kirkes offisielle verdier er noe som i liten eller ingen grad er oppe til drøfting og derfor ikke i nevneverdig grad påvirker ledelsespraksis. Dette er undersøkt under intervjuene ved også å spørre om det er arbeidet med verdier eller verdidokumenter på de ulike stedene. Gjennom dette åpnes det for at det i et eventuelt lokalt verdidokument kunne finnes paralleller til det sentralt vedtatte dokumentet. I Sandnes kirkelige fellesråd og prosti har vi hatt en prosess med å etablere *lederverdier*. Disse ble til gjennom en deltakende prosess hvor daglige ledere og sokneprester i de ulike menighetene i fellesskap kom fram til tre verdier en ville gå for. Prost og kirkeverge fikk legge til en fjerde – noe som også var en del av de kjente spillereglene for prosessen. Dette er verdier vi som ledere har forpliktet oss til å bruke som rettesnor, kommuniserer åpent og følge opp gjennom blant annet medarbeidersamtaler. Selv om Aadland & Askeland (2017) skisserer en mer grundig prosess for å identifisere og etablere verdier i praksis, var vår grunntanke i prosessen at medbestemmelse var avgjørende og at vår framgangsmåte og forståelse av verdier ligger nærmere deres tilnærming enn den positivistiske hovedtilnærmingen. Jeg er spent på om denne typen verdiarbeid er utbredt i Den norske kirke på lokalt plan og har valgt å bruke anledningen til å spørre etter dette under intervjuene jeg har gjennomført. Dette for å se om det kan være noen sammenheng mellom funn i retning av lokalt verdiarbeid.

### 3.6 Metodekritikk

Holdbar vitenskapelig kvalitet avhenger av mange forhold. Det er lett å ta snarveier eller stole på at metodevalget i seg selv gir en garanti for et sluttresultat som holder mål (Malterud, 2011:210). Det har versert diskusjoner om kvalitative studier lar seg verifisere eller kvalitetssikre godt nok. Det er utviklet en tradisjon for bruk av guidelines og sjekklister og studien skal være godt teoretisk forankret (ibid.:211). Til syvende og sist må forskningsarbeidet ha en hensikt. En ønsker å nå fram med sitt arbeid og sine konklusjoner. Det er da ikke nok at mange leser arbeidet, de må også tro på innholdet (Jacobsen, 2015:246).

Et viktig kriterium for vurdering av et arbeids kvalitet er hvor pålitelig det framstår, eller *reliabilitet* som oftest brukes som benevnelse. Det må være et tydelig skille mellom den informasjonen som tilkommer gjennom intervjuene og analysen i etterkant. Forskerens egen relasjon og kjennskap til fagfelt og informanter spiller naturlig nok inn (Thagaard, 2013). Et viktig spørsmål til kritisk refleksjon er om en ville fått samme informasjon om intervjurunden ble gjentatt. I dette tilfellet må det betviles om det hadde vært mulig å få tilsvarende resultat på mange av spørsmålene siden selve intervjuet har bidratt til refleksjonsprosesser og større innsikt i tematikken. Men hadde en valgt andre

informanter, ville det vært mulig. Jeg måtte forholde meg til at jeg har hatt en viss kjennskap til tre av seks informanter fra før. Imidlertid har jeg aldri drøftet de aktuelle temaene med disse tidligere. Derfor bør det kunne sies at alle seks stilte relativt likt i intervjuene. Men det skal ikke underslås at kjennskap kan invitere til mer fortrolighet, og motsatt mer forsiktighet rundt hvilken informasjon som blir gitt under intervjuene. Et viktig tiltak har vært å transkribere ordrett hva informantene har sagt, uten å legge inn egne tolkninger på dette stadiet. Jeg hører selv til i rådslinjen i Dnk. Dette kan påvirke tolkningene i den grad jeg bevisst eller ubevisst sympatiserer mer med egen arbeidsgiverlinje enn med den andre. Alle disse forholdene må jeg ha med meg når jeg analyserer datamaterialet. Til sist vil også evnen til kritisk refleksjon underveis være svært viktig.

Begrepet *validitet* brukes til å si noe om treffsikkerhet relatert til om dataene man samler inn *representerer* det en faktisk skal undersøke. Dette gjelder særlig om man anvender kvantitativ metode i sitt arbeid. Sentralt står *begrepsvaliditet* som handler om man faktisk måler det eller de teoretiske begrepene eller variablene man ønsker å undersøke. Innen kvalitativ forskning handler det mer om å tolke enn å måle fenomener. Da vurderes validitet ut fra om forskerens framgangsmåte og funn gjenspeiler hva som er hensikten med forskningsarbeidet og på den måten gir uttrykk for virkeligheten (Johannessen et al., 2010). I studien er seks personer intervjuet. Disse representerer en viss geografisk spredning og har, i sine geografiske områder, stor innsikt i og innflytelse over det feltet det forskes på. Videre er det tatt hensyn til validitet i måten undersøkelsen er gjennomført på. Dette gir til sammen grunnlag for å si at dataene og resultatene er valide, målt opp mot det som er studert. Utvalget er imidlertid lite og avgrenset ut fra geografisk spredning slik at det ikke kan generaliseres ut fra studien. Eventuelle funn vil likevel kunne gi grunnlag for å peke på tendenser og stille spørsmål ved eller bekrefte tidligere empiri.

### 3.7 Analyse av data

Det finnes flere ulike tilnæringsmåter for å analysere data i en kvalitativ studie. I dette avsnittet vil det kort bli gjort rede for tre metoder. Videre vil det bli argumentert for at studien ikke kan plasseres entydig i en av disse båsene og at det finnes faglig belegg for en fjerde vei. Tankene om hvordan innhold i kvalitativ tekst skal kunne analyseres er sporet tilbake til 1700-tallet i Skandinavia (Hsieh & Shannon, 2005). Etter en periode der kvalitativ tekst skulle bearbeides slik at den kunne analyseres på samme måte som kvantitative data for at funn skulle være vitenskapelig gyldige, har det vokst frem en klar tradisjon for å bruke kvalitative metoder på kvalitativ tekst, der innholdsanalyse er *én* av tilnærmingene (ibid.). Poenget med dette er først og fremst å kunne gå dypere inn i materialet enn bare ved å telle.

Dersom en tar utgangspunkt i et fenomen for så å gå ut i felten og undersøke hvordan dette fenomenet arter seg i praksis, benevnes dette ofte *induktiv* tilnærming. Hsieh og Shannon (2005) kaller dette *konvensjonell innholdsanalyse* og anbefaler metoden når tilfanget av forskningslitteratur på området

er begrenset. Hele hensikten med metoden kan oppsummeres i å skulle trenge inn i tilgjengelig forskningsdata, for å finne fram til ny innsikt om det aktuelle fenomenet, og styrken ved metoden hevdes å være at tilgangen til deltakernes synsvinkler blir godt representert i datamaterialet (ibid.). En annen styrke ligger i muligheten for å generalisere når en sammenheng går igjen i alle undersøkte tilfeller (Alvesson & Sköldbberg, 2008:54). Samtidig pekes det på fallgruven i mangel på hensyntagen til de mer underliggende sidene av det som er undersøkt (ibid.). De to første forskningsspørsmål, spørsmål a) og b), omhandler fenomenet *verdier* knyttet til *ledelse* med et teoretisk ståsted og begrenset tilfang på tidligere empiri. Studien vil ut fra dette delvis ha en induktiv tilnærming da hensikten er å studere nærmere hvordan fenomenet er kjent og arter seg i praksis.

En annen tilnærming er såkalt *deduktiv* metode for innholdsanalyse, eller *sturt innholdsanalyse* (Hsieh & Shannon, 2005). Denne anvendes ofte når mye er kjent om et fenomen fra før, men likevel oppleves mangelfullt. Hsieh & Shannon (2005) peker på at hensikten ved å bruke deduktiv metode ofte er å bekrefte eller utvide allerede kjent teori om et fenomen gjennom kvalitative studier. Siden fenomenet delvis er beskrevet fra tidligere, vil dette farge måten en tilnærmer seg undersøkelsen gjennom spørsmålsstilling og koding av data (ibid.). Alvesson & Sköldbberg (2008:55) legger en generell teori eller regel til grunn for en induktiv tilnærming og at denne søkes bekreftet. Metoden har flere mulige slagsider. Blant annet kan fokus på eksisterende kunnskap om emnet gjøre en blind for eller undervurdere funn som peker i en annen retning (Hsieh & Shannon, 2005). Dersom forskeren klarer å beholde en nøytralitet i arbeidet med innholdet og funnene vil utfallet kunne bekrefte eller stille spørsmål ved eksisterende kunnskap om fenomenet. På den andre siden kan mangel på granskning av de underliggende mønstre og tendenser i materialet gi mer eller mindre intetsigende funn (Alvesson & Sköldbberg, 2008). I studien har informantenes refleksjon over praksis gitt tilgang til materiale som sier mer om fenomener og praksis knyttet til emner som andre tidligere har forsket på, men i begrenset omfang. Dette har i utgangspunktet ikke vært tilsiktet og på den måten har en unngått ovennevnte svakheter ved metoden. Funnene har kommet fram gjennom arbeid med forskningsspørsmål b) og d) og dypere analyse av tilgjengelig materiale.

Den tredje tilnærmingen som beskrives er *summativ innholdsanalyse*, en metode der bruk, mer enn bakenforliggende mening er interessant (Hsieh & Shannon, 2005). Metoden er ofte benyttet i tekstanalyse og telling av ord som igjen anvendes til å lete videre etter sammenhenger og underliggende mening. En klar fordel med metoden er at eventuelle funn framstår som robuste og vanskelige å imøtegå. Imidlertid kan en slik målrettet leting etter funn gjøre at en mister nyansene «*by their inattention to the broader meanings present in the data*» (Hsieh & Shannon, 2005:1284). Sistnevnte metode har ikke vært relevant i denne studien.

Materialet består av transskriberte kvalitative forskningsintervju. Det er en blanding av forhåndsdefinerte spørsmål, informantenes muntlige intuitive svar og refleksjoner ispedd samtale

mellom informanten og forskeren underveis. Materialet er derfor ikke tekst egnet for summativ analyse. Det har heller aldri vært hensikten med prosjektet å se etter forekomster slik beskrevet i metoden. Imidlertid er det ikke mulig å finne en klar linje fra dette arbeidet til bare én av de øvrige to metodene. På den ene siden søkes det etter mulige sammenhenger mellom Den norske kirkes verdier for praksis og informantenes verdier *for* og *i* praksis. Videre om Dnks verdiene er kjent blant informantene, noe som peker i retning av en *induktiv* tilnærming. På den andre siden er verdier *for* og *i* praksis begrep av nyere dato med begrenset tilfang av forskning som understøtter teorien. I tillegg kommer antakelsen om at det *ikke* er manifesterte verdier som i særlig grad preger ledelsespraksis, men at det kan forventes å finnes andre verdier. Dette tilsier i større grad bruk av *deduktiv* tilnærming. Hsieh & Shannon (2005) gir ingen nærmere svar på eller refleksjoner rundt om metodene er gjensidig utelukkende eller kan kombineres.

I forskningsarbeid med elementer både av induksjon og deduksjon kan en ha behov for å se til empiri så vel som forutgående teori, ikke som en slavisk tilnærming til eksisterende teori, men som en inspirasjon til større innsikt. En slik vekselvirkning av empiri og teori benevnes *abduksjon* og brukes i mange fagfelt (Alvesson & Sköldbberg, 2008:56). Fakta skal ligge til grunn for teori, men også fungere som korreksjon og ny forsyning til eksisterende teori (ibid.). Analysen tar utgangspunkt i en viss struktur og oppbygging av intervjuguiden. En innledende del, en del om verdier for praksis, en del om verdier i praksis og til slutt en del om manifesterte verdier i egen virksomhet og andre virksomheter en kjenner til. Det er gått mye tid til å lese de transkriberte intervjuene. Først med tanke på anonymisering, deretter for å bli kjent med stoffet. Jeg har etter beste evne forsøkt å legge vekk mest mulig forforståelse for å kunne ta inn over meg hva informantene egentlig formidler. Deretter er intervjuene lest, stikkord er notert og samlet og hovedinnholdet i de viktige temaene systematisert i en tabell som etterpå er brutt ned til mindre oversikter. Fokus har vært å se etter mulige fellesnevner og røde tråder å sortere funn etter. I tillegg er det lett etter gode, meningsbærende sitater som kan brukes i presentasjonen for å underbygge argumentasjon og funn. Etter dette ble jeg oppmerksom på at det, bak de mer åpenbare funnene, fantes mer latente forhold som både kunne bekrefte disse funnene eller peke i andre retninger. Slike funn er både presentert som gjenfortellinger og til dels som sitater. Til slutt er de mest interessante temaene valgt og foredlet til ny meningsbærende tekst. Nedenfor presenteres en oversikt som illustrerer framgangsmåten:



Tabell 3. Fra transkribert tekst til tema for ny innsikt

Sitat fra intervju	Koding	Kategori	Tema
Åpen lyttende, interessert i andres meninger. Respekt for fagbakgrunn, kompetanse og mening. Villig til å forsøke noe vi ikke ser hele sluttresultatet så veldig klart for oss. Endringsvillig om det er en verdi, jeg vet ikke.	1 Åpen	Åpen (1)	Åpen (1)
	2 Lyttende	Interessert i mennesker (2+3)	Medarbeiderorientert (2,3,4,7)
	3 Interessert i andres meninger	Respekt for mennesker (4)	Endringsorientert (5)
Så grundighet er kanskje en viktig verdi for meg, den har jeg ikke nevnt så mye	4 Respekt for fag / kompetanse / mening	Endring (5)	Oppgaveorientert (6)
	5 Endringsvillig		
Og jeg mener at jeg er raus, det har jeg ikke sagt noe om heller, men jeg mener jeg er raus i forhold til personalgoder, kan du si,	6 Grundighet	Oppgave (6)	
	7 Raus	Raus mot mennesker (7)	

Her er eksempler hentet fra hvordan Kirkeverge 2, på ulike tidspunkt i intervjuet omtaler sine verdier for praksis. Disse er hentet fram, sammenstilt og verdier eller tydelig verdiladete ord er trukket ut. Deretter ble verdiene sortert ut fra hva de peker på, og til slutt sammenfattet i hovedtema og skrevet på felles form. Først etter dette stadiet har det vært mulig å se klare tendenser i materialet fra det enkelte intervju, og å kunne gjøre meningsfulle sammenstillinger som inkluderer alle intervjuene.

I kvalitativ forskning blir det ofte mye overskuddsmateriale. Noe av dette kunne vært interessant å jobbe videre med, men faller enten utenfor rammen av tematikken i oppgaven eller de begrensninger i omfang som en masteroppgave innebærer.

## 4. Resultater og drøftinger

I dette kapittelet presenteres funn fra intervjuene som framkommer gjennom analyse og som deretter drøftes opp mot relevant teori. Datamaterialet etter intervjuene inneholder mye refleksjon om verdier som fenomen og verdier i informantenes ledelsespraksis. De mest interessante temaene for å belyse problemstillingen er valgt, og forskningsspørsmålene er brukt som rettesnor ved utvalget.

Forskningsspørsmålene blir også brukt til temainndeling i kapittelet. De blir besvart, både gjennom de funn som ligger åpne i materialet og de funn som framkommer mer implisitt.

Første del, som korresponderer med forskningsspørsmål a), dreier seg om de verdiene *for praksis* som informantene selv oppgir. Her vil det både bli vist til hva informantene selv har sagt. I drøftingsdelen vil det bli sagt noe om disse verdiens egenskaper, og hvor verdiene hører hjemme i et teoretisk perspektiv. I andre del, som korresponderer med forskningsspørsmål b), presenteres informantenes egen opplevelse av sammenhengen mellom egne verdier og hvordan disse preger deres ledelsespraksis. Dette dokumenteres gjennom de praksisfortellingene informantene selv har gitt. Videre presenteres funn av verdier implisitt i praksisfortellingene. I drøftingsdelen vil det bli sett på sammenhenger mellom funn og relevant teori. I del tre, som hører inn under forskningsspørsmål c), vil *kjerneordene* i Den norske kirkes visjonsdokument og de *verdiene* som er funnet under forskningsspørsmålene a) og b) bli sammenstilt. Det vil både bli presentert funn om informantenes direkte kjennskap til Dnks verdier, men også om Dnks verdier opptrer i informantenes verdier *for* eller *i* praksis. I drøftingsdelen vil det, i tillegg til å bli trukket inn relevant teori, også bli sagt noe om hva funnene kan bety og forstås som ut fra Den norske kirkes verdidokument og prosessene rundt dette. Del fire, som hører inn under forskningsspørsmål d), handler om likheter og forskjeller i funn som kan relateres til gruppene proster og kirkeverger, herunder som profesjoner. Det vil i stor grad bli lagt vekt på funnene fra del 1-3 foran, men det vil også bli trukket inn materiale fra andre deler av intervjuene. I drøftingsdelen vil fokus være både på om relevant teori og tidligere forskning for å kunne forstå de funn som presenteres og sette dem inn i en kontekst.

### 4.1 Ledernes verdier for praksis

Det er lett å si at ærlighet er en viktig verdi. Dersom en ikke er så nøye med å betale på t-banen eller levere tilbake noe en har lånt, kan det med rette stilles spørsmål ved om verdien ærlighet avspeiler personen. I forkant av spørsmålene om informantenes verdier knyttet til ledelsespraksis, ble de bedt om å si noe om hvordan de ville brukt en million friske kroner med full råderett, men internt i virksomheten. Dette for å finne ut om det var sammenheng mellom pengebruk og verdier *for* praksis. Arbeidet med dette kapittelet svarer på forskningsspørsmål a).

#### 4.1.1 De konkrete verdiene

Informantene ble både spurt om deres verdier som leder og hvorfor de trekker fram disse verdiene. Materialet er både det informantene svarte direkte på spørsmålet og verdier de kom innom senere i intervjuet. Alle har kommet opp med minimum tre verdier knyttet til ledelse. Kirkeverge 3 er på det rene med at dette er et krevende spørsmål: «Jeg sliter alltid med å finne ut hva som er verdier og hva som er holdninger og sånn». Informantene har brukt mange ulike ord for å beskrive sine verdier. Noen spesifikke med spisset innhold og andre mer generelle som kan romme mye. I bearbeidelsen er verdiene kodet, kategorisert og tematisert jfr. kapittel 3.7, som tydeligere viser retningen verdiene peker. Fortsatt spriker det en god del, men to verdier går igjen som en klar tendens. Disse er *medarbeiderorientert* og *tilretteleggende*.

### **Medarbeiderorientert**

I materialet kommer det fram mange ulike verdier og refleksjoner som kretser rundt medarbeidere, og måten lederne tilnærmer seg sine medarbeidere. Informantene har i hovedsak snakket om ansatte eller lønnede medarbeidere. Men noe av samtalen dreide seg også om frivillige eller ulønnede medarbeidere, uten at det ble gjort noe klart skille mellom disse. Derfor er *medarbeider* valgt og alternativer som *menneske* eller *ansatt* valgt bort som overskrift for temaet. Kirkeverge 1 sier: «Jeg håper at jeg er menneskeorientert, men tror jeg er oppgaveorientert.» Prost 1 er tydeligere på sin medarbeiderorienterte retning: «Jeg vil tenke at jeg bygger relasjoner og er interessert i mennesker». Prost 2 framhever flere verdier som kan knyttes til det å være medarbeiderorientert: «vi er begge mennesketyper som har evne til å lytte. Lytte til våre medarbeidere» og han legger til at han får tilbakemelding på at han «utstråler en form for raushet overfor mine medarbeidere». Kirkeverge 3 har delvis sammenfallende fokus og forteller: «Og det å lytte til medarbeidere det er viktig». Prost 3 fokuserer på raushet i møte med mennesker og legger til at han «kan bidra som leder til å både oppmuntre og gi mulighet innenfor det vi har». Videre peker han på at han både ønsker å gi «frihet, men det skal være innenfor det systemet vi må forholde oss til» og at «den enkelte må få ha sitt ansvar». Oppsummert er det godt belegg for å framheve *medarbeiderorientert* som et gjennomgående tema i verdier *for* praksis.

### **Tilretteleggende**

Det andre gjennomgående funn av tema under verdier *for* praksis var *tilretteleggende*. Dette begrepet forstås som holdninger og aktiviteter av typen *tilpasninger* i grenselandet mellom medarbeider og arbeidsoppgave i den hensikt at medarbeideren skal ha mulighet til å kunne gjøre en best mulig jobb. På samme måte som for *medarbeiderorientert* finnes det mange spor av *tilretteleggende* i forskningsmaterialet. Prost 3 framhever ønsket om å ha ryddige og gode forhold og legger til at han «prøver å ta hensyn til prestene» og «at prestene skal kunne få gjøre jobben sin på en god måte, da handler det om å legge til rette for deres daglige virke.». Prost 2 vil få «mine prester til å skinne» og legger til at han oppmuntrer dem til «å ta etterutdanning, til å utvikle seg videre som fagpersoner».

Prost 1 avslutter sitt resonnement om verdier *for* praksis med å si at han ønsker å «gjøre prestene til gode ledere i sine sammenhenger». Kirkeverge 2 er den som tydeligst inkluderer frivillige eller ulønnede medarbeidere: «for jeg skal hjelpe menighetsråd og menighetsrådsleder til å få gjennomført dette som de ønsker best mulig». Kirkeverge 3 nevner *raskt inn i situasjoner* som en av sine verdier. Når han utdyper dette kommer det fram at det handler om å sikre gode arbeidsbetingelser for ansatte ved å forebygge:

Så det er viktig når det gjelder det, og det å være tidlig inn i situasjoner, det opplever jeg også viktig fordi får jeg raskt overblikk på et tidlig tidspunkt, hva er det som skjer. Og jeg får en mulighet til å egentlig få kontroll over en situasjon som potensielt kan bli en alvorlig konflikt eller en uoverensstemmelse da.

#### 4.1.2 Bakgrunn for konkrete verdier

Informantene ble spurt om hvorfor de trakk fram akkurat disse verdiene. Hensikten med spørsmålet var både å skape refleksjon, men også å få konkret innsikt i hvordan informantene hadde identifisert seg med nettopp disse verdiene. På dette spørsmålet delte informantene seg i to grupper, uavhengig av yrkesgruppe. De som relaterte verdiene til den de selv er eller står for og de som relaterte verdiene til kirke og menighet. Prost 3 er tydelig på nærværet av egen personlighet i dette: «Det handler vel litt om hva jeg selv står for, at jeg er opptatt av at jeg er en leder blant likemenn og kvinner, men at jeg har et ansvar da, som jeg ønsker å ta på alvor.» Kirkeverge 1 er mye på samme sporet, men uttrykker også usikkerhet ved om det er slik han er eller gjerne vil være: «Her er det jo alltid vanskelig å vite hva som faktisk preger og hva man ønsker preger man, tenkte verdier og levde verdier.» Av de som i større grad fokuserte på kirke/menighet var det to ulike innfallsvinkler. Den ene handler om tilrettelegging og Prost 1 sier: «Jeg tror det er viktige verdier både for trivsel, og for at vi skal kunne gjøre den tjenesten vi er satt til, og så har jeg erfaring for at det å bygge relasjoner, være oppmerksom på folk, det gjør mye i forhold til arbeidsfellesskap og innsats.»

Det ble forsøkt å påvise sammenhenger og fellesnevner mellom verdiene for praksis som ble uttrykt. I utgangspunktet ble verdiene *for* praksis sortert i tre kategorier: Virkemidler, også kalt instrumentelle verdier, mål, også kalt terminalverdier og i kristne verdier. I kategorien kristne verdier havnet kun *misjonerende*, som også kan kategoriseres som mål eller terminalverdi om en legger Bibelens misjonsbefaling (Matt. 28, 18-20) til grunn. Dette ble en klar indikasjon på at lederne har snakket om ledelse som et mer allment fenomen og *kristne verdier* ble lagt vekk fordi det ikke framsto som en relevant kategori. Av de to gjenværende kategoriene mål og virkemiddel, ble mengden funn i virkemiddelkategorien mye større enn målkategorien selv om like verdier bare ble medregnet *én* gang i hver kategori.

Alle informantene var innom instrumentelle verdier i løpet av intervjuene. De fleste terminalverdiene var det *én* av informantene som uttrykte. Dette kan skyldes en tydelig bevissthet knyttet til hva som er

hans faktiske mål og at han er særlig kjent med verdier som fenomen. I intervjuet kom han inn på dette: « det som betyr mye for meg er at prostene har fått sin arbeidsveiledning, fra en som driver litt undervisning også på arbeidsledelse og sånne ting, og det har vært veldig bra. Han bevisstgjør oss på verdier, og hva som ligger bak våre reaksjoner.» Det var ingen av de andre informantene som meddelte å ha fått innføring i emnet, men også Kirkeverge 1 ga til kjenne faglig innsikt, noe som kan bidra til å forklare et informert svar: «Jeg har et ønske om å være menneskeorientert, men så er jeg er nok i stor grad oppgaveorientert, og kjemper i det grensesnittet, som gjør at jeg er veldig opptatt av å komme videre.» Informantenes prioriteringer i bruk av ovennevnte million friske kroner, viser en klar tendens til samsvar, dog ikke uten unntak, mellom hovedfokus i verdier for praksis og måten de ville brukt pengene på.

### 4.1.3 Drøfting

Hovedfunnet viser at bak en stor variasjon av verdier for praksis, ligger to verdier som gjennomgående. Dette er *medarbeiderorientert* og *tilretteleggende*. I følge klassisk teori henger *medarbeiderorientert* sammen med motpolen *oppgaveorientert* (Blake & Mouton, 1968). I denne studien blir ikke *oppgaveorientert* i nevneverdig grad trukket fram av informantene. Spørsmålet er om *oppgaven* kan være inkludert i den andre gjennomgående verdien *tilretteleggende*. Tilrettelegging dekker aktiviteter og holdninger som kan ha sine røtter i både medarbeiderorientering og i oppgaveorientering alt avhengig av om det er den ansattes beste eller virksomhetens beste som ligger til grunn for lederens innsats. Tilretteleggeren har klare elementer av Mintzbergs *innsideleder* innebygd (1976: 194-195). *Innsidelederens* fokus er å sikre at driften går mest mulig friksjonsfritt. Dette understrekes også gjennom empiri av Harald Askeland (2012:185) der det blant annet vises til at «mye tid medgår til å håndtere driften av virksomheten og ikke minst i omfattende samhandling og samtale med egne medarbeidere». Berg (2008) sammenfatter ledelse i tre hovedaktiviteter: «Ta ansvar for å levere resultater, arbeide gjennom sine medarbeidere og være coach og utvikle sine medarbeideres potensiale» (ibid.:11) hvor tilrettelegging framstår som en betydelig del av de to sistnevnte hovedaktivitetene. Det er tidligere kjent at *medarbeiderorientering* eller *relasjonsorientering* overstyrer *oppgaveorientering* blant ledere i Dnk og er godt belyst av blant andre (Askeland, 2016) og (Stifoss-Hanssen et al., 2013) som beskriver prostens lederrolle slik:

Lederansvaret knyttes tett til den særlige tjeneste med ord og sakrament, den knyttes til et helhetlig og strategisk orientert ansvar sammen med rådsstrukturen og den er relasjonell i oppfølging og det å se til medarbeideres faglige og personale behov. (ibid.:57)

Sirris (2016) har vist til funn vedrørende presterollen der «pastoralt arbeid er tuftet på relasjoner og formet av utdanningen og historiens tyngde». Videre betyr dette at yrket blir lite endringsorientert og i høy grad relasjonsorientert (ibid.: 22-23). På bakgrunn av det andre hovedfunnet *medarbeiderorientert*, og at ledere i kirken er kjent for å være relasjonelle i sin forståelse av lederrollen, vil det være belegg for å si at informantenes *tilretteleggende* fokus har et preg av

*medarbeiderorientering*. En kan si at tilretteleggingen har til hensikt at *medarbeideren* skal lykkes, ikke at arbeidsoppgaven eller kunden er viktigst.

I materialet kommer det fram en todelt egenforståelse av hvorfor informantene oppga de verdiene de gjorde. Den ene gruppen mener verdiene har sitt utspring i egen personlighet og den andre peker på forhold kirke eller menighet. Det finnes empiri som bekrefter at ledes verdier i stor grad korresponderer med egen personlighet. Weber (1990) har påvist at opptil 75 % av alle ledere har en tilbøyelighet til å legge personlige verdier, mer enn terminalverdier, til grunn når beslutninger skal fattes. Tilsynelatende virker det som personlig selvrealisering er viktigere enn hensynet til virksomhetens mål. Informantenes verdier *for praksis* viser da også et klart lavere fokus på *terminalverdier* enn på *instrumentelle* verdier (Kirkhaug, 2013:58-60). En nærmere granskning av informantenes *instrumentelle* verdier, viser at funnene ikke bygger opp under Webers konklusjon. Informantene i denne studien har sitt fokus på virksomheten og ikke på egen vinning. Få verdier knyttet til mål kan også tyde på svakt fokus på mål og måloppnåelse. Lite fokus på og få virkemidler for måloppnåelse er et kjent trekk ved religiøse organisasjoner (Beckford, 1973) siden de i sterk grad bærer formålet i seg.

I analysen kan en se hvordan informantenes verdier på individnivå orienterer seg mot medarbeiderne mer enn mot organisasjonen. Blant prostene kan man også se en tydelig profesjonsorientering. Sistnevnte kan både skyldes at prostene selv er prester, men kanskje i større grad at deres lederoppgaver i hovedsak retter seg mot prester. Dette bekrefter at verdier opptrer på mange nivå, også individnivå og organisasjonsnivå som her (Busch, 2014). Prostenes profesjonsorientering vil bli omtalt nærmere i et senere kapittel. Verdier for praksis og fri bruk av penger henger også relativt godt sammen. Dette indikerer at informantenes verdier *for praksis* er de samme verdiene informantene mener de kommer til å *anvende* i framtidige valgsituasjoner. I neste kapittel vil det bli undersøkt nærmere om det er grunnlag for å trekke en slik konklusjon. Det er ikke gitt at verdier *for praksis* korresponderer med verdier *i praksis* (Aadland & Askeland, 2017). Drøftingen har sitt utgangspunkt i og har besvart forskningsspørsmål a).

#### **4.1.4 Oppsummering**

I kapittel 2 ble det valgt en definisjon av verdier som er lagt til grunn for å forstå hva informantene har fortalt under intervjuene. Etter bearbeiding av en stor mengde ulike verdier *for praksis*, er det informantenes hovedfokus på *medarbeideren* som trer fram. To verdier går igjen som verdier *for praksis*: *medarbeiderorientert* og *tilretteleggende*. Kontekst og det samlede fokuset til informantene gjør at *tilretteleggende* forstås som aktiviteter med en *medarbeiderorientert* innfallsvinkel. Videre er de fleste av de identifiserte verdiene *instrumentelle* og få kan betraktes som *terminalverdier*. Funnene bekreftes i hovedsak av teori. Blant annet er høyt fokus på medarbeideren og lavt fokus på mål empirisk bekreftet tidligere. Funnet av at informantenes instrumentelle verdier er orientert mot

medarbeider og organisasjon støttes ikke på samme måte av tidligere forskning (Weber, 1990). Her ville en kunne forventet et større fokus på personlige verdier.

## 4.2 Verdier i praksis

Dette kapittelet svarer på forskningsspørsmål b). Fokus er hvordan informantene opplever å skulle leve etter sine verdier og hvordan de selv tror egne medarbeidere opplever sammenhengen mellom ledernes verdier og praksis. Videre presenteres eksempler fra informantenes ledelsespraksis. Noen trekk ved disse vil bli analysert og drøftet sammen med verdiene *i* praksis, som kommer til syne i materialet.

### 4.2.1 Informantenes opplevelse av egne verdier i praksis

Informantene ble spurt om erfaringer med å etterleve eller bruke sine verdier *i* ledelsespraksis, både hva som var enkelt og hva som var krevende. Flere av informantene støtter seg på tilbakemeldinger når de beskriver sine opplevelser av å praktisere sine verdier. Et flertall av dem opplever det stort sett enkelt å skulle forholde seg til egne verdier i praksis. Samtidig trekker alle fram sider som er krevende. Kirkeverge 1 sier at vi alle kan strebe etter noe som er bedre. Og han legger til: «Jeg tror at sånn sett så preger det hvordan jeg leder, jeg snakker mye om det. Og da ikke bare i monologs form, jeg stiller også spørsmål rundt det.» Her signaliserer han åpenhet om verdiene sine og inviterer medarbeideren inn i dialogen. Kirkeverge 2 er også opptatt av å involvere andre og av sin egen rolle:

at mitt oppdrag tenker jeg er veldig viktig i forhold til strategi, å tenke hva har andre funnet på, som er gode innspill som jeg har fått med meg i sammenhenger hvor jeg prøver å få de innspillene, spørre menigheter eller menighetsråd eller ansatte, kan dette være noe? De ideene der, kan du ta kontakt med? Kan du sjekke dette ut? Er dette noe vi skal gjøre? Istedenfor å komme og si at dette *er* en god ide, det *skal* dere gjøre.

De fleste av informantene har kjent på ubehag knyttet til det å være leder og stå for verdiene sine. Grensesetting har vært en gjenganger og prost 3 oppsummerer det slik: «Det gjør jo alltid noe med meg hvis jeg må si nei. Men noen ganger må man si nei, av hensyn til helheten, eller til andre» Kirkeverge 3 er inne på mye av det samme i sin refleksjon:

Det er vel noe med de fleste mennesker, at vi kjenner vel på et ubehag i forhold til det å sette grenser for andre mennesker, for eksempel, og det å kanskje måtte gå inn og si at her må ditt syn vike for din medarbeiders syn, eller her må vi gjøre det sånn.

Først og fremst grensesetting, men også rettferdighet og avveininger mellom mennesker og oppgaver går igjen som forhold informantene gir uttrykk for å være krevende. Likevel ikke verre enn at flertallet i sum opplever at det går bra.

### 4.2.2 Medarbeidernes antatte opplevelse av samsvar

Ledere blir antakelig i større grad enn andre målt på om det er samsvar mellom ord og handling (Aadland, 2004:10-11). Informantene ble bedt om å reflektere over hvordan de selv tror at deres medarbeidere opplever sammenheng mellom ledernes verdier i praksis og deres ledelsespraksis. En del av denne refleksjonen var å forsøke å sette seg inn i medarbeidernes situasjon i møte med sine ledere. Noen av informantene har spurt sine medarbeidere eller fått tilbakemeldinger uoppfordret og henviste til disse.

Det framkom en klar tendens i retning av at informantene var optimistiske med tanke på deres medarbeideres opplevelser av hvordan de praktiserer verdier i sin ledelse. Noen oppga at de trodde eller håpet det var slik. Det var noe refleksjon rundt tilstedeværelse og om uenighet mellom leder og medarbeider kunne spille inn, og informanten regnet med at medarbeidere som hadde opplevd ubehagelig grensesetting ville være mer negative. Refleksjonen fra Prost 2 kan være illustrerende og han ser seg selv både som inspirator og motivator:

så opplever jeg at jeg i litt sånn småskala så klarer jeg å få en utvikling inn i det som er mitt ansvarsområde at det skjer stadig nye ting. Jeg opplever at ideer blir gjennomført, at de opplever at her har de rom for å tenke nytt og rom for å gå nye veier, at de ikke blir stoppet på mine gamle visjoner og idealer, men at de ser at her ligger det en mulighet for å utvikle både jobben og utvikle menigheten i en ny retning.

Prost 1 har også en lignende refleksjon, men legger mye av ansvaret for manglende opplevd samsvar på medarbeideren som ikke takler grensesetting:

Jeg tror de opplever en stabil ledelse med gode praktiske ordninger og med rom for oppfølging. Jeg får jo en del tilbakemeldinger, så jeg tror det ligger der, at de opplever det omtrent sånn som jeg prøver å beskrive det. Og så opplever noen kanskje ikke helt greit når foten blir satt ned, vil jeg anta. Jeg tror ikke målet bare skal være at den gir topp karakter. Hvis ikke noen har noe å klage på, da har jeg ikke gjort jobben som leder.

### **4.2.3 Refleksjon over dilemma og vanskelige valg fra egen ledelsespraksis**

For å finne ut mer om hvordan verdier for praksis arter seg i møte med praksis hos informantene, ble de spurt om eksempler der de opplevde å stå i vanskelige valg eller dilemma. Tanken med refleksjonen var om disse eksemplene fra egen ledelsespraksis kunne gi bekræftende eller ny innsikt om informantenes verdier *i* praksis gjennom å studere eksemplene nærmere. Nærmere bestemt å kunne danne seg et inntrykk av samsvaret mellom verdier *for* og verdier *i* praksis (Aadland & Askeland, 2017)

Under denne refleksjonsrunden kommer samtlige informanter inn på saker som har med ansatte eller tidligere ansatte å gjøre. Hovedtendensen er at eksemplene det reflekteres over er konkrete konfliktsaker og saker med potensiale til å kunne utvikle seg til konfliktsaker. Vanskelige personalsaker er ofte tidkrevende, og kirkeverge 2 kommenterer ut fra sine erfaringer med slike: «Men det var mye arbeid, og der måtte vi bruke veldig mye av de grunnleggende verdier som respekt



og interesse for at den enkelte medarbeider skulle ha det best mulig i den sammenhengen der.» Å være leder er ikke et enten eller. Det er ikke snakk om enten å prioritere ansatte eller å prioritere oppgaver som skal utføres. Derfor er det et viktig anliggende når Kirkeverge 1 reflekter ut fra sitt ståsted:

Jeg synes det er vanskelig å være hel ved i det, i form av mitt oppdrag som jeg opplever da er å legge til rette for menighetsbygging i alle menighetene som betyr at man må ha på plass rammevilkår som gjør at man har vekst, og så synes jeg det er vanskelig da fordi jeg ønsker også å møte enkeltpersonene, altså veiingen mellom enkeltpersonene og, «the greater good», den er vanskelig

Kirkeverge 3 gjorde seg som ung leder, i en annen sammenheng enn Dnk, en viktig erfaring rundt det å måtte ta ansvaret en har som leder. I ettertid synes Kirkeverge 3 å mene at han fikk et godt råd:

For det var en veldig krevende situasjon hvor egentlig jeg opplevde at jeg hadde ansvaret for folks liv og helse, rett og slett. Så det var en oppgave som jeg kjente var alt for stor egentlig. Og da husker jeg fortsatt veldig godt svaret fra den veilederen at nei, nå er det du som er leder, og det er du som må ta avgjørelsen, og det er du som må agere nå. Jeg opplevde det veldig brutalt der og da fordi den situasjonen var, jeg opplevde den som ganske alvorlig, men det ble en sånn skjellsettende opplevelse for meg i forhold til det med lederskap.

Før dette emnet ble avsluttet ble informantene spurt om de, i etterpåklokskapens lys, ville gjort noe annerledes i de konkrete sakene. Et klart flertall svarer entydig nei på dette. En av informantene peker dog på læringseffekten, og at han er blitt flinkere til ikke å vike unna, mens en annen mener noe kunne vært gjort bedre i prosessen rundt et av eksemplene, men er fornøyd med utfallet.

#### **4.2.4 Verdier knyttet til eksemplene fra ledelsespraksis**

Tidligere i dette kapittelet er det blitt presentert verdier for praksis slik de har kommet til uttrykk under intervjuene. Når det er blitt søkt dypere i materialet etter verdier, gjennom å granske den praksisen informantene har delt, var det for å se etter likheter eller ulikheter blant verdier *i* praksis sammenlignet med verdier *for* praksis.

Gjennom granskningen ble det gjort noen interessante funn som representerer det som finnes når en gjennomgår eksemplene fra egen praksis som informantene har delt og reflektert over. Det er betydelige variasjoner mellom informantene hva slags eksempler de har delt og hvilke verdier som kommer til syne. En fellesnevner er at de fleste eksemplene handler om medarbeidere. Et eksempel på dette er Kirkeverge 1, som selv mener å være oppgaveorientert, og som signaliserer at ansatte som ikke fungerer godt nok er en utfordring, tålmodig velger å følge opp medarbeideren. Han gir nye sjanser, opplæring og støtte. Det er ikke grunnlag for å konkludere om det er hensynet til at norsk lov krever det, eller om han virkelig er *medarbeiderorientert* som gjør at han handler slik. Hans eksempel underbygger at verdier som framkommer ved å granske praksis ikke nødvendigvis er sammenfallende med verdier *for* praksis. Og han legger til:

Det ene er å virkelig gå inn for med øye for å terminere, eller eventuelt omplassere, men i hovedsak her å si opp, eller så er det å forsøke å være i dialog og komme med rettledning, og hjelpe de da å utvikle seg. Og så blir det en sann diskusjon hele tiden med meg selv på hva driver, altså hvilke hensyn skal stå høyest, og hva betyr egentlig det. Foreløpig i den situasjonen som jeg er nå, så har jeg valgt å forsøke å hjelpe vedkommende med å utvikle seg. Men det er hele tiden en diskusjon jeg har med meg selv hvilken tilnærming skal jeg ha,...

Funnene peker i to retninger. For det første er det begrenset samsvar mellom verdier for praksis og de verdiene som har åpenbart seg gjennom gransking av praksis. Dernest er det tre verdier som går igjen som en klar tendens. Fra intervjuet med Kirkeverge 2 er det et utsagn som understreker det en finner som fellesnevner hos alle informantene. Skal en ha en slik lederjobb, følger det med et krav om å være *lojal* mot sin arbeidsgiver og en *plikt* til å ivareta hele stillingens innhold. Både det som er lett og det som er vanskelig: «Jeg føler vel at når jeg er i en situasjon hvor jeg er satt inn som en leder av fellesrådet så kan vi ikke bare stoppe opp eller stå stille, jeg tenker det at da må jeg gjøre noe annet.» Kirkeverge 3, som presenterte den mest dramatiske utfordringen, avsluttet med følgende konklusjon: «Så, og det var nok det vanskeligste da, å forholde meg rett og slett til ansvaret. Å erkjenne at er man leder, så er man leder.» Den tredje verdien, *medarbeiderorientert*, gjenfinnes i eksemplenes tematikk.

#### 4.2.5 Drøfting

I denne drøftingen vil fokus være på ett hovedfunn og noen andre forhold som knytter seg til dette hovedfunnet. Funnene er framkommet gjennom å granske de refleksjoner og eksempler som informantene har delt gjennom intervjuene og hører inn under forskningsspørsmål b). Hovedfunnet er at informantenes verdier i praksis er *medarbeiderorientert*, *lojal* og *pliktoppfylgende*. Disse er funnet fram til på ulikt vis. Verdien *medarbeiderorientert* korresponderer med tidligere funn av verdier for praksis som er omtalt i kapittel 4.1. Her ble den identifisert gjennom de verdiene informantene selv tilkjennega som verdier for praksis. I dette kapittelet er *medarbeiderorientert* identifisert som fellesnevneren i de fleste eksemplene fra egen praksis som informantene har delt. Verdiene *lojal* og *pliktoppfylgende* er identifisert gjennom informantenes *håndtering* av eksemplene som er delt.

#### Medarbeiderorientert, lojal og pliktoppfylgende

Funnet av verdien *medarbeiderorientert* i konteksten av Den norske kirke ble drøftet i avsnitt 4.1.3 og omtales ikke nærmere her. Det faktum at verdien gjenfinnes i praksis bekrefter empirisk at den relasjonelle delen av ledelse står sterkt i Dnk. Det ble også vist at mange av eksemplene er krevende og at informantene har vist seg å være lojale og gjort sin plikt ved å gå inn i disse og ta ansvar. Verdiene ligger implisitt i eksemplene siden ingen har artikulert *lojal* som en verdi og *pliktoppfylgende* bare sporadisk er nevnt. Mintzberg (1976) sier mye om lederens plikter og at mange av disse er nødvendig å utføre for at organisasjonens indre liv skal fungere. Dette gjelder både knyttet til hans rolle som toppfigur, men også som talsmann og forhandler (ibid.:149). Å gjøre sin plikt er å forstå som en grunnleggende forutsetning for å være leder. Det kan bidra til å forklare hvorfor det

ikke er nevnt som en verdi av informantene da det tas som en selvfølge. Likevel har mange støtt på ledere som ikke gjør sin plikt, som ikke tar tak i krevende situasjoner og som lar ting skure. Selv om informantenes eksempler stort sett fikk positive utfall, der de som ledere var fornøyde med egen innsats, kan det virke som de er beredt til å gjøre sin plikt. Her handler det om å bli oppmerksom på en situasjon, analysere den og fatte beslutning om når, hvordan og på hvilken måte en skal gripe inn. Å fatte beslutning understrekes av Mintzberg (2013:44ff) som en grunnleggende viktig lederoppgave. Holmberg (2008) knytter verdien *lojal* tett opp mot verdibasert ledelse. Lojal eller lojalitet har røtter som *dygd* helt tilbake i antikken og grekernes ideer om fellesskap. «Lojalitet handler således om en forpliktelse gentemot gemenskapen som kommer til uttrykk i medlemmernas omsorg för både hvarandra ock helheten» (ibid.:16). Videre poengterer hun at lojalitet også handler om organisasjonens lojalitet til individet og avleder ut fra det at lojalitet er en viktig dygd for en leder. Dette rammer inn funnet av verdien *lojal*, understreker at den er viktig og at den rommer både et horisontalt og et vertikalt perspektiv.

### **Egenskaper ved eksemplifisert praksis**

Informantene ble bedt om å reflektere over hva de opplever som krevende. Eksemplene handler i hovedsak om medarbeidere og tema som går igjen er grensesetting, rettferdighet og avveininger mellom medarbeidere og oppgaver, og *grensesetting* er tematisert oftest. I en kirkelig kontekst er mange yrkesgrupper autonome og har betydelig frihet (Hougsnæs, 2003:174 ff). Det forventes at en i stor grad skal legge opp sin egen arbeidsdag og fylle den ut fra en overskriftsbasert stillingsbeskrivelse eller tjenesteordning. Grensesettingen kommer når individets ønsker og verdier står mot organisasjonens behov og verdier. Kirkhaug (2013:60) påpeker at de ulike nivåene gjerne er styrt av ulike verdier. Det kan lett oppstå gnisninger i skjæringspunktet mellom nivåene. I eksemplene fra praksis berøres individnivået gjennom forhold mellom lederen og den enkelte medarbeider. Videre berøres organisasjonsnivået gjennom hensyn til regler og forordninger. Til sist berøres profesjonsnivået der prestenes profesjonsverdier framhever blant annet *frihet* (2017) som en viktig verdi. Det ideelle framheves å være en avklart rangorden mellom verdiene på ulike nivå (Busch, 2012:42 ff). I virksomheter med sterke profesjonsgrupper, slik som prestene framstår å være i Dnk, er ikke en slik rangordning gitt. Det er opp gjennom årene mange eksempler på at enkeltprester eller grupper av prester utfordrer organisasjonens verdier og forordninger. Dette har blant annet skjedd gjennom å slutte å utføre deler av prestesjobben eller nekte nattverdfellesskap med sittende biskop. Og prestenes fagforening er en politisk aktiv part i ulike diskusjoner, som for eksempel i debatten rundt framtidig organisering av Dnk. Det er i dette lyset en må forstå at flere av informantene framhever grensesetting som krevende. Ser en enda nærmere på eksemplene fra praksis blir det tydelig at de i hovedsak dreier seg om konflikter eller potensielle konflikter. Det er ikke nytt at konfliktsaker er krevende med Den norske kirke som kontekst. I en masteroppgave fordypet Christensen (2014) seg i dette emnet, og konkluderte blant annet med at konflikter i kirken ofte er mer krevende å løse enn

ellers. Dette begrunnet hun med at en sterk åndelig dimensjon er til stede, og at det ofte oppstår komplikasjoner når to arbeidsgiverlinjer skal håndtere konflikten. Videre har Lau (2012) i rapporten fra en arbeidsmiljøundersøkelse i Dnk avdekket høye tall på *mengden* av forstyrrende konflikter (ibid.:24-25). Ut fra dette er det belegg for å forstå fokuset på akkurat denne type eksempler når en ber om en refleksjon over vanskelige valg og dilemmaer.

### **Forholdet mellom verdier for praksis og verdier i praksis**

Det er interessant å merke seg at et flertall av informanter i sum opplever at det går greit å la verdiene prege praksis. Flere peker på at de får gode tilbakemeldinger fra sine medarbeidere for å understøtte dette. Dette signaliserer en grunnleggende optimisme som også kan tilskrives at informantene trives og opplever generell mestring i jobbene sine. En skal heller ikke se bort fra effekten av delvis samsvar mellom verdier *for* og *i* praksis som ligger i funnet av å være *medarbeiderorientert*. I materialet er det ikke grunnlag for å gjenfinne verdien *tilretteleggende* som var det andre hovedfunnet av verdier *for* praksis beskrevet i kapittel 4.1. Verdiene som kom fram gjennom gransking av ledelsespraksis, var i betydelig grad ulike verdier *for* praksis. I mengden av verdier for praksis var det stort mangfold. Også etter at verdiene ble kodet og tematisert, var det betydelig større variasjon enn de som var igjen som verdier *i* praksis. Det er ingen innebygd motsetning mellom for eksempel å være *tilretteleggende* og å være *lojal*, men det foreligger en forskjell på fokus mellom verdier *for* praksis og verdier *i* praksis. Argyris & Schön (1974) har funnet belegg for at vi mennesker er mer ulike når vi beskriver hvordan vi vil opptre enn hvordan vi faktisk opptre i den gitte situasjonen. Hvis vi utelukkende ser på verdiene som er i spill i denne problemstillingen, kan det være illustrerende for innfallsvinkelen som Aadland & Askeland (2017) har til bruk av verdier i ledelse. Hvis verdier skal være et redskap for ledelse, må en granske og finne de verdiene som lever i organisasjonens praksis (ibid.:122 ff).

### **Tro på samsvar mellom verdier for praksis og i praksis**

Informantene ble bedt om å reflektere over hvordan de tror medarbeiderne opplever sammenhengen mellom verdier for praksis og deres praksis. Her er det mest interessante funnet at informantene er gjennomgående optimistiske og tror på godt samsvar. Noen av informantene ser at det kan være forhold som gir et mer nyansert bilde. Både Argyris & Schön (1974) og Aadland & Askeland (2017) er i utgangspunktet, basert på empiri, tvilende til en slik optimisme. Det kan likevel se ut til å være delvis belegg for en slik optimisme basert på funn som viser at det er en viss grad av samsvar mellom Verdier *for* og verdier *i* praksis. For å komme dypere i denne delen av tematikken må en ha reell førstehåndskjennskap til hva folk rundt lederne mener om samsvar mellom verdier *for* og verdier *i* praksis. Dette har det ikke vært rom for innenfor rammen for en masteroppgave.

## 4.2.6 Oppsummering

Det virker å ligge mye optimisme i bunnen når informantene reflekterer over egen praksis. De gir uttrykk for at det i hovedsak går bra å lede i trå med sine verdier. Riktignok støter de på utfordringer underveis, og framhever flere forhold knyttet til å lede medarbeidere som krevende, hvor grensesetting som den mest omtalte. Grensesetting i seg selv utfordrer noe grunnleggende i Dnk gjennom at mange ansattgrupper har mye selvstendig ansvar og frihet innebygd i sine stillinger. I eksemplene fra egen praksis blir tyngdepunktet av hva informantene opplever som krevende enda tydeligere. Det handler om mennesker, om konfliktsaker eller situasjoner med potensiale til å bli konflikter. En kan si at verdien *medarbeiderorientert* røynes. Likevel mener informantene at sakene de reflekterer over er håndtert godt og at de i etterpåklokskapens lys bare ville gjort mindre justeringer.

I gjennomgangen av eksemplene fra praksis ble det funnet forhold som gir grunn for å stille spørsmål ved om det er verdiene *for* praksis som kommer til anvendes *i* praksis. Granskning av eksemplene viser at verdien *medarbeiderorientert* også gjenfinnes i disse sammen med *lojal* og *pliktoppfyllende*. Videre ser det ut til at informantene er mer like målt ut fra verdier *i* praksis enn ut fra verdier *for* praksis. Dette kan komme overraskende på informantene, men støttes godt av ulike teoretiske bidrag (Argyris & Schön, 1974) og (Aadland & Askeland, 2017).

Dette avslutter første hoveddel av studien som handler om å gå ut i felten for gjennom empiri å undersøke og analysere et fenomen. Hovedfunnene av verdier *for* og *i* praksis kan oppsummeres slik:

Tabell 4. Funn i studien - verdier for praksis og verdier i praksis

	Framtredende funn
Verdier for praksis	Medarbeiderorientert Tilretteleggende
Verdier i praksis	Medarbeiderorientert Pliktoppfyllende Lojal

Resten av kapittel 4 vil bygge på funnene og materialet som er bearbeidet fram til nå, og vil bli brukt komparativt for å besvare forskningsspørsmålene c) og d).

## 4.3 Ledernes verdier og Den norske kirkes verdier

I kapittel 1.2 er det omtalt hvordan Den norske kirkes verdier ble til gjennom en tradisjonell prosess etter mønster fra blant annet innføring av nye lovbestemmelser. Det har også kommet fram at hensikten var å legge til rette for at visjonsdokumentet med verdiene skulle kunne brukes aktivt i kirken. Måten de har blitt til på, og tenkningen bak, korresponderer godt med Buschs (2012)

definisjon av hva *verdibasert ledelse* er og Aadland & Askelands (2017) forståelse av *verdier for praksis*. I dette kapittelet vil det bli søkt etter å få svar på forskningsspørsmål c). I dette kapittelet vil informantens verdier *for* og *i* praksis bli sammenlignet med Den norske kirkes offisielle verdier.

### 4.3.1 Sammenligning med Den norske kirkes verdier

Først i dette avsnittet presenteres funn fra spørsmålet om informantene kjenner innholdet i Dnks verdier. Det spørsmålet vil til en viss grad kunne gi svar på om Den norske kirke ved Kirkerådet har lyktes i å gjøre verdiene i visjonsdokumentet kjent. I materialet framkommer liten kjennskap til hva som er Den norske kirkes verdier. Verre er at det i studien ikke er prostene som kommer best ut, slik det skulle vært om bispedømmene hadde fulgt opp intensjonen om å jobbe videre med Dnks verdier. En del av informantene kan sies å ha en viss kjennskap til verdiene ved å kunne nevne noen. Det er symptomatisk at ingen av de tre prostiene eller fellesrådene har jobbet med verdier på lokalplan. Kun en av prostene oppgir å ha vært delaktig i en verdiprosess, men da som ledd i et utviklingsprogram for proster. Et par selverkjennende kommentarer illustrerer status på dette området. Prost 1 sier: «Nei, jeg har ikke det sånn present at jeg klarer å dra fram hva som er sagt. Men det ville jo forundre meg om det ikke finnes et eller annet en eller annen plass i systemet. Så det er sikker noen verdier gjemt i et eller annet dokument». Prost 2 går rett til kjernen i det som kan skje med verdier som vedtas av ledelsen, men ikke lever i virksomheten som verdier *i* praksis:

Ja, man har jo hatt noen faneord i forbindelse med, kirkemøtet vedtok vel for noen år tilbake noen sånne strategidokumenter med sånne litt svulstige begreper. De betyr relativt lite sånn i hverdagen synes jeg da, det blir ofte litt festtaler.

Spørsmålet er om alt håp er ute for verdiene Kirkemøtet har vedtatt skal være *kjerneordene* som støtter opp under visjonen. Tidligere er funn på hva lederne selv mener er verdier for praksis presentert. Her kom det fram mange og ulike svar. Disse verdiene er nå sett nærmere på i lys av Dnks verdier. Flere av disse har, som Dnks verdier, den egenskapen at de kan romme mye. Denne sammenstillingen ga noen funn. Verdiene *åpen* og *tjenende* går igjen hos et klart flertall av informantene mens verdiene *misjonerende* og *bekjennende* stort sett er fraværende. Funnene korresponderer i hovedsak med informantens verdier *for* praksis. Trekkes disse ut slik at bare verdier *i* praksis er tilbake, faller også verdien *åpen* stort sett ut. Verdien *tjenende* står da igjen alene som et gjennomgående funn.

### 4.3.2 Drøfting

Hovedfunnet som drøftes i denne delen av undersøkelsen er relatert til forskningsspørsmål c) og viser liten kjennskap til Den norske kirkes offisielle verdier og begrenset kongruens mellom informantens verdier og Dnks verdier. Noen av informantene har kunnet gjengi deler av innholdet i hva som er Dnks verdier. Dette må anses å være lite tilfredsstillende fordi en del av hensikten med et verdiarbeid må være å integrere dette på alle nivå i organisasjonen (Busch, 2012:96). Assisterende direktør, Gerd

Karin Røsæg, fortalte også at det var et mål at i alle fall bispedømmene skulle arbeide videre med innholdet i Dnks visjonsdokument. Dersom det har vært Kirkemøtets hensikt at verdiene skulle være kjent og bety noe i organisasjonen, viser denne studien at så ikke er tilfelle. Garthus (2013) kom til en lignende konklusjon i sin studie om verdiarbeid i politietaten. Hun fant at informantene var lite bevisste på politietatens fellesverdier. Dette begrunner hun med at de er gjort for lite kjent og oppleves som fine ord på papiret. I følge Busch (2012:94 ff) er det et lederansvar å formulere og implementere verdier i en virksomhet. Verdiene som legges til grunn bør ha sitt utgangspunkt i de dominerende i situasjonen ledelse utøves i (ibid.:96). Tanken er at dette skal danne grunnlag for verdibasert ledelse på alle nivå i organisasjonen. På denne bakgrunnen vil det ikke være mulig å praktisere verdibasert ledelse i Dnk siden verdiene ikke i tilstrekkelig grad er kjent. Det er også uklart i hva slags hensikt de egentlig har. Aadland & Askeland (2017) tar til orde for å snu prosessen og starte med praksis i organisasjonen, og utlede verdiene fra denne praksisen. Med en slik forståelse som bakteppe, vil funnet av svak kjennskap til Dnks verdier være mer som forventet. Dette i lys av verdienes tilblivelse og tilsynelatende mangel på systematisk verdiarbeid.

I en spørreundersøkelse blant ansatte i Dnk i 2012, ble respondentene blant annet bedt om å ta stilling til følgende påstand: «Mine verdier er veldig like Dnks verdier». Det er flere forhold å være oppmerksom på ved forståelsen av dette. Blant annet er det ikke bare proster og kirkeverger som har svart. Videre skal en ta stilling til om ens egne verdier er *veldig* like Dnks verdier. Denne undersøkelsen viser at 49 % av de som svarte er enige eller helt enige i påstanden, og tar en med de som er delvis enige er andelen 82 %. Dersom den reelle kjennskapen blant de ca 2900 respondentene til hva som er Dnks offisielle verdier ikke er vesentlig bedre enn blant informantene i denne studien, kan en med rette stille spørsmål ved hvordan respondentene har forstått innholdet. Slik spørsmålet er formulert, er det ikke mulig å fastslå om det siktes til Dnks verdier *for* praksis som er manifestert i visjonsdokumentet, eller om respondentene identifiserer seg med verdier de opplever lever *i* praksis i deres hverdag som ansatt. Den norske kirke hadde de samme kjerneverdiene i 2012 som i 2017. Spørsmålet relaterer seg ikke til Dnks *kjerneverdier* eller noen definisjon av verdier. Scoren på spørsmålet kan da forstås i retning av en generell identifikasjon med Dnk som *institusjon* (Selznick, 1997:19). Et viktig aspekt ved min studie er at det er etterspurt verdier til grunn for *ledelse*. Det kan være en forklaring på hvorfor noen typer verdier er mer framtrepende enn andre. Videre har en leder mange oppgaver knyttet til menneskene hun leder. Måten en møter disse på kan forbindes med *åpenhet*, og lederens tilretteleggende funksjon kan knyttes til *tjenende*. Slik sett er mye av Dnks verdier innebygd i de stillingene informantene innehar og kan sies å være en egenskap ved verdiene. Her er vi ved noe av kjernen i en stadig pågående debatt, om Dnk er å forstå som en *organisasjon* eller en *organisme* (Sirris, 2017:2-3). Her vil innfallsvinkel, som for eksempel åndelig ledelse eller arbeidsgiverrollen være av betydning. Det kan være grunn til å anta at AFI-undersøkelsen er blitt

besvart ut fra et *organismeperspektiv*, mens kirkevergene og prostene i denne undersøkelsen har lagt til grunn et *organisasjonsperspektiv*.

Det var forventet at verdien *misjonerende* hadde vært til stede i større grad. Og her alt som handler om vekst, og å nå fram til mennesker som ikke pleier å gå i kirken, definert inn under *misjonerende*. Ikke bare aktiviteter som foregår gjennom utsendinger til fjerne himmelstrøk. Kun et lite mindretall kommer inn på dette emnet og nevner verdier som kan knyttes til misjon. Det kan være en del av bakteppet at det i den offentlige debatten er en gryende skepsis til misjon, noe som skjer parallelt med framvekst av religionsdialog. Man kan ut fra dette stille spørsmål om verdien *misjonerende* med tiden vil forsvinne som en av Dnks verdier, noe også Røsæg var inne på. I kapittel 2 ble lederens rolle som forbilde og bærer av institusjonens identitet og verdier omtalt (Askeland, 2014), og at dette er et gjennomgripende arbeid på ulike områder i organisasjonen. I studien er det kommet til uttrykk at lederne er bevisste og praktiserer gode verdier, blant annet dygden *lojal*. Det er likevel et langt sprang til det som kreves av målrettet arbeid om Den norske kirkes verdier skal bli institusjonalisert (Askeland, 2014). Det er ikke funnet spor av systematisk verdiarbeid hos informantene som bygger opp under en slik prosess.

### 4.3.3 Oppsummering

I studien er det få spor av at Den norske kirkes verdier betyr noe i hverdagen for informantene. Flere av Dnks verdier er imidlertid uformet slik at bare det å arbeide i Dnk kan betraktes som en *tjeneste* og oppfylle verdien *tjenende*. I tillegg kan en si at det å være en kristen, og ha et ansvar som leder i kirken, langt på vei forutsetter en hengivenhet overfor organisasjonens formål og egenart. Selv om det ikke følger en bekjennelsesplikt med det å være kirkeverge, framstår alle informantene som aktive og reflekterte kristne. I dette ligger det også en *bekjennelse* av at noe knyttet til virksomhetens kjerne er sant og større enn en selv. I sin ytterste betydning er bare det å snakke om Jesus til mennesker som ikke deler samme bekjennelse å *misjonere*. Informantenes roller innebærer både utførende og tilretteleggende oppgaver knyttet til virksomheten. På den måten kan en si at noen av Den norske kirkes verdier er forankret i kirkens eget hverdagsliv og så å si sitter i veggene (Halvorsen, 2017:66) fordi de både er uttalt, vedtatt og praktiseres. Men det kan virke som de mer *beskriver* kirken enn påvirker dens ansatte og virksomhet. De ser likevel ut til være lite kjent, noe som avskjærer en god interaksjon mellom verdier på organisasjonsnivå med andre nivå i Dnk. Denne tilsynelatende mangel på verdikongruens (Finegan, 2000) kan likevel skyldes at informantene i denne studien har blitt i rollen som profesjonell leder og i liten grad har svart ut fra et religiøst perspektiv.

## 4.4 Hvordan prosters og kirkevergers verdier samsvarer

Proster og kirkeverger leder side om side og deres ansvarsområder er flettet inn i hverandre. Prestetjenesten kan ikke forstås uavhengig av kirkemusikere, diakoner, kirkegårdsarbeidere og



renholdere. Samhandling er nøkkelordet for hvordan dette skal løses mellom prost og kirkeverge. Det er i kapittel 1 skrevet om stillingene og deres egenart med hensyn til ansvar, utdanning og organisatorisk tilknytning. Hvor ulike er de egentlig når en sammenligner deres verdsett? Dette kapittelet svarer på forskningsspørsmål d).

#### 4.4.1 Det finnes grenser

Vi har alle en grense for hva som ikke kan aksepteres. I kapittel 4.2 er det omtalt ulike eksempler fra situasjoner der informantene har måttet gjøre vanskelige valg, og som de har opplevd var en form for dilemma. Etter dette ble de spurt om hva de ikke ville kompromisere med. Denne spissingen ble gjort i håp om å få enda tydeligere fram hva som var deres verdier i ledelsespraksis. Det kom fram og ble befestet noe funn på dette området, men det var andre forhold som ble tydeligere.

Det kom ikke overraskende at lovbrudd som underslag og trakassering nevnes. Intervjuene ble gjennomført i en periode der det var stort fokus på #metoo-kampanjen i media, noe flere var inno under intervjuene. Det er heller ikke uventet at samvittighet, eller teologi og kirkens omdømme nevnes om enn bare i mer begrenset omfang. Videre er det interessant at alle prostene trekker fram forhold rundt egen profesjon. Det blir nevnt enten som en form for beskyttelse av prestetjenesten, eller som en del av reglene kirken har som biskop og prost fører tilsyn med at prester og andre ansatte holder seg innenfor, ofte kalt Den norske kirkes *ordninger*. Prost 1 er likevel mest opptatt av hvordan vi møter folk, så vel utad som innad:

Vi er satt til å betjene folk, vi skal møte folk, og vi skal nå ut til folk, og da er vi nødt til å møte folk med respekt, møte dem med omsorg og varme i den settingen som det er. Og så er det, ja det er også en annen situasjon der jeg har satt ned foten. Det gjelder respekt innad for hverandre i kollegiet. Der vi også har hatt situasjoner der noen har boikottet andre, og det godtar jeg ikke. Skal vi jobbe i et team, så må vi ha et minstemål av respekt for hverandre.

Og han legger etter hvert til: «I tillegg til dette, så kommer jo dette med biskopens tilsynsgreier og sann, men det er på en måte så selvsagt at det teller ikke.» Svaret fra Prost 3 understreker også de to viktigste sidene ved dette spørsmålet i datamaterialet:

Det handler jo om hvis det er noe som ikke kan tolereres i forhold til ordinasjonen for eksempel. Og hvis det er noen som kolliderer med tjenesteordning for prester så må jeg jo gripe inn på en eller annen måte. Og det handler jo om, da går det jo på trakassering og sånt noe på et eller annet nivå, seksuell trakassering, for eksempel. Man kan jo ikke tolerere slikt, bare for å være konkret.

Oppsummert sitter en igjen med to områder lederne ikke vil kompromisere med. Det er bred enighet om at lovbrudd knyttet til økonomiske forhold og trakassering ligger utenfor det som kan aksepteres. I tillegg er det en klar tendens blant prostene til å slå ring rundt prestetjenesten og ordningene knyttet til denne. Det var lite teologisk materiale i refleksjonen over dette spørsmålet. Området ble bare så vidt berørt, og ikke av prostesiden. Hvorfor det kan ha blitt slik er omtalt nærmere i avsnitt 4.3.3.

#### 4.4.2 Refleksjon over like eller ulike verdier

Alle informantene ble spurt om hva de oppfattet var den andre lederens verdier knyttet til ledelse. I materialet finnes noe informasjon som kan være med å kaste lys over samsvar mellom egne verdier for praksis knyttet til ledelse, og hva omgivelsene oppfatter. Spørsmålet ble stilt etter at lederne hadde reflektert over egne verdier og egen praksis. De ble også bedt om å reflektere over graden av likhet mellom egne og den andre lederen på stedet sine verdier.

I dataene hentet ut av intervjumaterialet, er det en tendens til at informantene i noen grad treffer på hva den andre lederen har oppgitt som sine verdier. Dette betyr at det framstår som et delvis samsvar mellom hva lederen selv sier og hva den andre lederen oppfatter. En av kirkevergene (anonymisert hvem) knytter verdier til forståelse av lederrolle: «Så tror jeg nok også at vi forstår nok lederrollene våre litt ulikt i forhold til det å være leder for prestetjenesten, er en ledelse som er, skal vi si mer åndelig innrettet i sin natur, enn kirkeverge ». Dette sier han for å forklare hvorfor han tror mye av verdigrunnet er ulikt. Det er del substans i materialet som understreker overlappning av verdier. Kirkeverge 2 opplever at høy grad av samhandling fører til lån hverandres ideer:

Men før dette dukket opp, var vi veldig enige prosten og jeg om både et større samarbeid og utvikling av kompetanse og samarbeid mellom menighetene. Og samordning av tjenester, og prosten har også gått inn på en samordning av prestetjenesten som vi er vant med for kantor og kirketjener og sånt fra før i fellesrådet. Så veldig sånn at en ser til hverandre hva er det dere får til, hva er det vi skal gjøre.

Informantene ble også spurt om de opplevde at de har relativt like eller ulike verdier for ledelsespraksis. Her var det en klar tendens til å tro at verdsettene i betydelig grad er like.

#### 4.4.3 Kirkeleder

I undersøkelsen er det ikke spurt om hvordan lederne forstår egen eller den andre lederens *lederrolle*. Dette er et tema mange av informantene har reflektert over på eget initiativ underveis. Dette emnet tas med fordi det gir en indikasjon på utvikling og fordi det bekrefter andres funn av nyere dato. Det aktuelle begrepet som brukes som en form for honnørord av informantene er *kirkeleder*. Kirkeverge 3 sier både noe om forståelsen av begrepet og inkluderer seg selv: «men jeg ser jo også på meg selv som en kirkeleder, fordi at vi har jo både menighetspedagoger, kateketer og kirkemusikere som utøver mye teologi og formidling, og mye åndelig innhold i det de jobber med.» Men definisjon er bare *én* side av saken. Anerkjennelse er en annen. Prost 2 finner mye han setter pris på hos kirkevergen, og noe det ligger mye anerkjennelse i:

Så jeg synes han og fellesrådet har gjort et grep her som for meg ser veldig riktig ut. At fellesråd og kirkeverge og kontoret her de er til for menighetenes skyld. Skal være et serviceorgan for menigheter, og for mennesker som ønsker å bli betjent av den norske kirke i "anonymisert". Og det synes jeg er en flott målsetting, og jeg synes også at den organisasjonen som er bygd opp her og måten det fungerer på, innenfor de økonomiske rammene man har, så har man klart å få til det.

Det å være *kirkeleder* er ikke en verdi selv om det ligger mye anerkjennelse i å bli inkludert i definisjonen. En av prostene (anonymisert hvem) tar anerkjennelsen et steg lenger og introduserer et nytt og viktig moment:

Jeg tror han ønsker å være en kirkeleder. Da har det jo noe med det kristne grunnsynet i bunn, det er jo verdifullt. Å være en leder som ikke bare ønsker å tenke økonomi og kirkebygg, men ut over det. Altså, ønsker å legge godt til rette for kirkelig virksomhet, og hans verdi i forhold til å legge til rette for at de ansatte skal få utøve sin virksomhet og sine oppgaver, jeg tror ikke det er så ulikt mine verdier.

Dette gir et inntrykk av at prostene setter pris på at kirkevergenes tar ansvar som *kirkeledere*, og at kirkevergene viser personlig engasjement for den åndelige siden av kirkens arbeid samt tydelig deler livssyn med prostene. Prostene gir uttrykk for dette på litt ulikt vis.

#### 4.4.4 Drøfting

De to hovedfunnene i denne delen av studien drøftes her sammen med noen andre forhold relatert til forskningsspørsmål d). Når informantene bes om å reflektere over hvor de vil sette ned foten, er det for å spisse og framtvinge en tydelig grense. Dette opplevdes som en nyttig tilnærming av to grunner. På den ene siden kom det fram en klar enighet i form av ikke å ville tolerere lovbrudd. Det var tydelig på svarene fra mange av informantene at innholdet i #metoo-kampanjen hadde nådd ledere i Dnk. Det andre tydelige funnet er at profesjonsverdier, og andre forhold rundt egen profesjon, er sterke og viktige blant prostene. Det er ikke gitt hvordan den enkelte ansatte rangerer profesjonsverdier opp mot andre nivåer av verdier (Kirkhaug, 2013) og (Busch, 2012). Prostene har selv en presteutdanning og var lenge å betrakte som *fremst blant likemenn* til de for ca. 10 år siden fikk formelt lederansvar for prestene i prostiet. Det er grunn til å anta at overgangen knyttet til rolleendringen ikke skjedde over natten. Askeland (2016) publiserte en artikkel om lederforståelse i Den norske kirke. Denne er blant annet basert på en fersk undersøkelse om forventninger til proster og kirkeverger som ledere.

Askeland peker på at prostene opplever mer administrativ orientering i lys av prostereformen, mens kirkevergene i større grad opplever ansvar for utviklingsarbeid. I nevnte artikkel kommer det fram som en av konklusjonene at begge grupper profilerer seg selv som institusjonell leder og at det er små forskjeller på graden (ibid.). Funnene i min studie samsvarer godt med de funn Askeland (2016) har gjort. Askeland finner at rollen som kirkeverge har utviklet seg over tid og har nå et bredere institusjonelt grunnlag (2016:16-17). En av kirkevergene i min studie reflekterer over tematikken. Han definerer *kirkeleder* som en leder for ansatte som driver med teologi, formidling og åndelige arbeidsoppgaver. Dette løfter rollen opp til noe mer enn å være administrator (Ladegård & Vabo, 2011:32). For det andre gjør han det klart at han selv er en slik leder. For det tredje, ved å bruke *også* henviser han til at det er flere han definerer som *kirkeleder*. Den andre det henvises til er prostens som leder prestetjenesten. Legger en denne forståelsen til grunn, skal det mye til *ikke* å definere kirkeverger som *kirkeledere*. En slik egenforståelse fra kirkevergenes side støttes også av empiriske funn i en masteroppgave av Mildrid Fiske (2017). Hun har funnet at kirkevergefunksjonen over en 20-

årsperiode har utviklet seg til å bli institusjonelle lederstillinger i Den norske kirke. Kirkevergene formidler selv at de har tillit både innenfor og utenfor organisasjonen, og oppfatter seg som legitime ledere i Dnk. En annen dimensjon i mitt materiale er at begge gruppene *anerkjenner* denne utviklingen og ser på hverandre som *kirkeledere*. Muligens gjelder dette på visse premisser fra prostenes side.

Fokus har videre vært om informantene har innsikt i hverandres verdier for praksis. Gjennom søk i materialet ble det over hele linjen funnet en delvis overlapping mellom hva lederen selv oppgir som verdier *for* praksis og hva den andre lederen oppfatter. Dette kan skyldes en rekke forhold. For eksempel kan lederne kjenne hverandre relativt godt. Videre kan ledernes verdier skinne tydelig gjennom i det de foretar seg og måten de opptrer på, eller verdier kan ha vært på dagsorden i møtepunkter mellom dem. Det er også en mulighet for at en som forsker overtolker lignende verdier som kan ha hatt et annet meningsinnhold, eller en kombinasjon av nevnte faktorer. Det er imidlertid ikke noe i materialet som peker i retning av at det er forskjell på proster og kirkeverger i måten å forstå hverandre på. Det er interessant at de i stor grad *tror* at deres verdier for praksis er relativt like. Analysen av materialet viser at det ikke er forskjell på hvordan proster og kirkeverger forstår den andre lederens verdier. Dette kan være med å bekrefte hovedfunnet om at rollene som kirkeverger og proster ligner mer på hverandre, jfr. Askeland (2016).

Det er en viss tendens blant informantene til å mene at jobbinnholdet former verdiene. Dette stemmer dårlig med definisjonen av hva verdier er (Aadland & Askeland, 2017:36). Det vil antakelig være riktigere å si at konteksten kan være med å avgjøre hvilke verdier som er mest framtrepende. Denne måten å forstå verdier som fenomen på minner om at feilkilder som dette kan ha vært med å påvirke materialet. Konkret kan dette ha skjedd ved at informantene har hatt arbeidsgiverrollen mer enn organisasjonens religiøse aspekt klarest for seg under intervjuene.

#### **4.4.5 Oppsummering**

Bakteppet er to ledere som jobber ut fra samme sted og med to sider av samme sak som kan sies å være Den norske kirke på lokalplan. Studien omfatter arbeidsplasser der god samhandling gjenspeiles i måten informantene omtaler hverandre på, og gjennom flere av eksemplene som trekkes fram. Informantene anerkjenner hverandre som *kirkeledere* og prostene synes å sette ekstra pris på å ha aktive og engasjerte kristne kirkeverger å lede sammen med. På ett område synes det likevel å utkrystallisere seg en vesentlig ulikhet mellom gruppene: Prostene slår tydelig ring om prestenes rolle og det systemet, kirkens ordninger, de selv er en del av. Dette forstås både som en del av deres profesjonstilhørighet og som en konsekvens av verdien lojalitet som er nevnt i kapittel 4.2. Det er gjort funn som både bekrefter og som komplementerer tidligere empiri.

### **4.5 Sammenfatning av hovedfunn**

Til slutt i denne hoveddelen av oppgaven presenteres en oversikt over de viktigste funnene som er analysert og drøftet med tilhørende henvisning til delkapittel og forskningsspørsmål.

Tabell 5. Oppsummering av hovedfunn

Kapittel	Hovedfunn	Forskn spm
4.1	Gjennomgående verdier for praksis: <i>medarbeiderorientert, tilretteleggende</i>	a)
4.2	Gjennomgående verdier i praksis: <i>medarbeiderorientert, lojal, pliktoppfylgende</i> Fellesnevner i eksemplene fra praksis: Medarbeidere og konflikt	b)
4.3	Liten kjennskap til Dnks verdier Lav kongruens mellom Dnks verdier og informantenes verdier for og i praksis.	c)
4.4	Proster og kirkeverger framstår som arbeidsgivere og like, unntatt en tydelig profesjonsorientering blant proster. Proster og kirkeverger ser på seg selv og anerkjenner hverandre som <i>kirkeledere</i>	d)

## 5. Oppsummering og konklusjon

Denne studien har jeg kalt *verdien av ledelse* for både å signalisere at den handler om verdier og om ledelse, og at disse henger tett sammen. I ledelsesfaget er verdibegrepet av nyere dato med delvis gjennombrudd på 1970-tallet og med det store gjennombruddet utover 2000-tallet. Dette har skjedd parallelt med en generell bevissthetsøkning om verdier i samfunnet generelt. Problemstillingen for studien er:

### *Hvordan preger verdier ledelsespraksis til proster og kirkeverger i Den norske kirke?*

Den tar utgangspunkt i et nytt teoretisk ståsted innen faget verdibasert ledelse. I 2017 utga Aadland & Askeland boken *Verdibevisst ledelse* og lanserte begrepsparet verdier *for* praksis og verdier *i* praksis. Verdier *for* praksis relateres til de verdiene som vi vil eller tror skal prege måten vi opptrer på mens verdier *i* praksis er de verdiene som kommer til syne gjennom å granske egen eller organisasjonens praksis gjennom involverende prosesser. Ved å bruke *verdibevisst ledelse* tydeliggjør forfatterne også at deres faglige ståsted er et subjektivistisk alternativ til den mer rådende positivistiske forståelsen av verdier som noe toppledelsen kan vedta og implementere i organisasjoner. Meg bekjent har ingen tidligere gjort empiriske studier på denne teoretiske plattformen. På bakgrunn av kontekst, problemstilling og teoretisk ståsted er følgende fire forskningsspørsmål benyttet:

- a) Hvilke verdier for ledelsespraksis uttrykker proster og kirkeverger i Den norske kirke?
- b) Hvordan mener de at verdiene preger deres ledelsespraksis?
- c) Hvordan reflekteres Den norske kirkes offisielle verdier i ledernes verdier?
- d) Hva er forholdet mellom de to gruppernes verdier?

Studien ble gjennomført todelt. Bedre kjennskap til Den norske kirkes verdier ble oppnådd gjennom å studere visjonsdokument og tilhørende dokumentasjon rundt tilblivelse og revisjon av dette. Videre har jeg intervjuet assisterende direktør i Kirkerådet, som ga verdifulle bidrag til å forstå visjonsdokumentet og prosessene rundt. Del to har vært å gjennomføre kvalitative forskningsintervjuer med seks ledere i Den norske kirke, tre kirkeverger og tre proster. Informantene ble valgt strategisk for å sikre et best mulig ståsted for å gjennomføre den komparative delen av studien i forskningsspørsmål d). Intervjuene ble lagt opp slik at informantene først reflekterte rundt egen praksis ved å dele det de selv oppfattet å være sine verdier for ledelsespraksis. Deretter ble det bedt om å reflektere over eksempler fra egen praksis. Til slutt ble de utfordret på kjennskap til Den norske kirkes offisielle verdier og verdiprosesser i egen organisasjon. Den første refleksjonen over egne verdier skjedde uten relatering til praksis og er blitt definert som verdier *for* praksis. Verdier *i* praksis har framkommet gjennom granskning av de eksemplene informantene har delt. Hovedfunnene er at *medarbeiderorientert* og *tilretteleggende* var de mest framtreddende verdiene *for* praksis og at *medarbeiderorientert*, *pliktoppfyllende* og *lojal* var de mest framtreddende verdiene *i* praksis. Funnene

fra verdier *for* og *i* praksis er delvis overlappende. Disse er drøftet opp mot relevant teori og understøtter funn og antakelser om at det gjerne er forskjell på hvordan en tror en kommer til å agere og hvordan en faktisk agerer som menneske og som leder når situasjonen faktisk oppstår (Aadland & Askeland, 2017), (Argyris & Schön, 1974). Denne delen av studien ga svar knyttet til forskningsspørsmålene a) og b) og ble benyttet videre i den komparative delen av studien knyttet til forskningsspørsmålene c) og d).

Det er ikke funnet spor av lokalt verdiarbeid i studien, heller ingen uttrykt interesse for eller konkrete planer om å igangsette slike prosesser. 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. Siden tre av fire av Dnks verdier er sterkt knyttet til organisasjonens formål, har jeg sammenlignet disse opp mot informantenes verdier *for* og verdier *i* praksis. Her fant jeg at verdien *tjenende* implisitt går igjen hos informantene både blant verdier *for* og verdier *i* praksis. Dette tilskrives verdiens egenskap gjennom å beskrive og ligge tett opp mot det å være ansatt og utføre arbeidsoppgaver i kirken. Verdien *åpen* skiller seg ut fra de øvrige verdiene vedtatt av Dnk. Denne er mer allmenn og instrumentell i sin innretning. Denne fant jeg igjen i en viss grad blant informantenes verdier *for* praksis. Her ble den uttrykt som en holdning eller vilje knyttet til måten å møte folk på.

I siste del av studien sammenlignet jeg materiale knyttet til de to ulike ledergruppene for å se etter likheter og ulikheter mellom disse. Det var ingen påviselige ulikheter å finne blant verdier *for* og verdier *i* praksis og blant kjennskap til Dnks verdier. Eksemplene det ble reflektert over fra egen praksis var heller ikke merkbart forskjellige og handlet i stor del om utfordringer knyttet til å være arbeidsgiver. På ett område kom det likevel fram en klar tendens. På spørsmål om hva en ikke kunne gå på kompromiss med nevnte alle informantene straffbare forhold knyttet til økonomi og trakassering. I tillegg kom alle prostene inn på prestens rolle og kirkens ordninger. Her signaliseres en sterk lojalitet til egen faggruppe og forhold som berører denne. Dette understreker betydningen av at verdier knyttet til profesjonsnivået i organisasjonen (Busch, 2012) ikke bør undervurderes. Det kan ikke tas for gitt at organisasjonens verdier står over profesjonens verdier. Videre finnes det i materialet interessante betraktninger rundt ledernes forståelse av egen og den andre gruppens rolle som jeg ikke har etterspurt, men som kom opp i de fleste intervjuene. Dette dreier seg om begrepet *kirkeleder* (Askeland, 2016). Det synes å være enighet om at begrepet er knyttet til å være leder for religiøst arbeid og at det er noe annet enn å være leder eller arbeidsgiver. Jeg finner grunnlag for at begge ledergruppene både ser på seg selv og den andre som *kirkeledere*. Måten dette blir uttrykt på understreker i tillegg til konstateringen en *anerkjennelse* av hverandre som *kirkeledere*. Prostenes *anerkjennelse* er antakelig betinget av kirkevergens livssyn og personlige engasjement for den religiøse dimensjonen ved Den norske kirke.

Det finnes ikke empiriske studier å sammenligne med som har benyttet samme teoretiske ståsted. Studien har imidlertid bekreftet behovet for å granske praksis for å finne de verdiene som egentlig lever og eksisterer i organisasjonen. Mine funn av verdier *for* og *i* praksis er bare delvis sammenfallende og er i trå med grunnlaget for teorien til Aadland & Askeland (2017). Uten at dette har vært et hovedpoeng, bekreftes også betydningen av å forstå verdier ut fra ulike nivå fra individ til universell (Busch, 2012) og relevansen av å forstå verdier ut fra om de er ment som formål eller virkemiddel (Kirkhaug, 2013). Anvendt på forholdet mellom mine funn og Dnks verdier bekreftes også teorien om verdier *for* og *i* praksis (Aadland & Askeland, 2017). Her peker funnene i studien på liten kjennskap og anvendelse i praksis. Funnene er sammenfallende med en lignende undersøkelse i Politietaten (Garthus, 2013). Proster og kirkeverger som ledere og arbeidsgiver framstår som relativt like. Dette bekrefter funn i Lederrolleundersøkelsen i Dnk (Askeland, 2016) der det over en tjueårs periode er påvist at utviklingen går i retning av at proster og kirkeverger framstår som mer like. Det nye i min studie ligger i den *anerkjennelsen* av utviklingen som informantene uttrykker. Her både bekreftes tidligere empiri og det pekes i retning av en videre utvikling. Studien har bekreftet min egen skepsis til om systematisk verdiarbeid var spesielt godt utbredt. Videre har studien styrket min antakelse av at Den norske kirkes verdier i liten grad er kjent i virksomheten.

På et område kan funnene i denne studien peke i en annen retning enn tidligere empiri. I AFIs undersøkelse av arbeidsmiljøet i Dnk i 2012 ble det gjort funn som tyder på stor verdikongruens mellom Den norske kirke og mer enn 2900 respondenter. Min studie av ledere lokalt peker i motsatt retning. Jeg har gjort svake funn av innsikt i Dnks verdier og det er begrenset samsvar mellom informantenes verdier *for* praksis eller *i* praksis og Dnks verdier. I AFI-undersøkelsen var det ikke referert til Dnks kjerneord eller noen definisjon av verdier. Respondentene i AFI-undersøkelsen har antakelig svart på et mer generelt grunnlag om opplevelsen av å kunne identifisere seg med hva Dnk står for i en religiøs dimensjon.

Denne studien representerer den spede begynnelse på empirisk forskning knyttet til *verdier for praksis* og *verdier i praksis*. Informantene i denne studien hadde stor tro på at det var samsvar mellom deres verdier *for* praksis og hva andre opplevde *i* praksis. Min studie har påvist betydelige avvik basert kun på eksempler fra egen praksis. Det kan ikke utelukkes at et bredere tilfang av materiale også kan finne både større og mindre grad av kongruens mellom verdier *for* og verdier *i* praksis. Jeg vil anbefale andre å forske nærmere på dette området med et bredere tilfang av data fra kilder rundt lederen. Et annet område jeg oppfordrer til forskning på er hva det betyr at prostene som ledere framstår tydelig profesjonsbevisst og lojal mot egen faggruppe. I studien har jeg vært innom mange krevende personalsaker og det er av andre påvist at å løse slike på tvers av arbeidsgiverlinjene er krevende, jfr. masteroppgaven til Christensen (2014) om konflikthåndtering. Kan profesjonslojalitet spille en rolle i forhold til hvordan ulike saker håndteres? Andre utfordres til å undersøke dette nærmere.



Studien tar utgangspunkt i en religiøs kontekst og ble gjennomført blant kirkeverger og proster i Den norske kirke. Hovedfokus har vært på verdier knyttet til ledelsespraksis, ikke religiøs praksis. Som kvalitativ undersøkelse med et begrenset antall informanter, kan ingen av funnene danne grunnlag for generalisering. Funn har likevel verdi i den grad de støttes av teori eller tidligere empiri, eventuelt også gjennom funn i framtidig forskning. Funnene er gjort i konteksten av Den norske kirke, men undersøkelsens innretning og den allmenne tematikken kan gi overføringsverdi til andre sammenhenger. Oppgavens problemstilling er: *Hvordan preger verdier ledelsespraksis til proster og kirkeverger i Den norske kirke?* Informantene har i stor grad løsrevet seg fra den religiøse dimensjonen og besvart intervju spørsmålene som leder og arbeidsgiver slik hensikten har vært. Særlig tydelig har arbeidsgiverfokus vært klart til stede. Det er godt grunnlag for å si at informantene kan identifisere mange verdier som de ønsker skal prege deres ledelsespraksis. Hovedfokus er relasjonelt gjennom å være opptatt av medarbeiderne, og å legge til rette for at disse skal lykkes. Det relasjonelle fokuset gjenfinnes i praksis ved at verdien *medarbeiderorientert* opptrer som en fellesnevner i eksemplene som deles fra egen praksis. Sterkt fokus på medarbeider synes å gå på bekostning av fokus på oppgave. Den norske kirkes verdier er lite til stede i bevisstheten, men kan i noen grad gjenfinnes i praksis. Prostenes lojalitet til egen profesjon er dokumentert. Ut over dette er det bare mindre ulikheter mellom kirkeverger og proster knyttet til verdier og ledelsespraksis.

Til slutt vil jeg knytte noen tanker til systematisk verdiarbeid i Den norske kirke. I mine funn er visjonen *mer himmel på jord* betydelig mer kjent enn kjerneordene som følger på. Dette tyder på at det er fullt mulig i større grad å gjøre innholdet i strategiske dokumenter kjent i Dnk. Den viktigste jobben for å gjøre *kjerneordene* kjent, opplever jeg ligger i først å klargjøre hva verdiene skal uttrykke og bety for hvem. Både innenfor og utenfor organisasjonen. Dette krever mer inkluderende prosesser i forkant og både bedre og bredere markedsføring og bruk i etterkant. Det ligger et uutnyttet potensiale for samhold i både å ha en visjon og verdier som er kjent, og som lever i organisasjonen. Det er nok av forhold som splitter.

## 6. Kilder

- Aadland, E. (1994). *Kultur i helse-, sosial- og utdanningsorganisasjonar*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. (2010). Values in professional practice: towards a critical reflective methodology. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 461-472.
- Aadland, E. (2017). Verdibevist ledelse i et sosialkonstruksjonistisk perspektiv (s. 96-112). Oslo: Cappelen Damm akademisk, 2017.
- Aadland, E. & Askeland, H. (2012). *Ledelse i diakonale virksomheter*. Trondheim: Akademika forl.
- Aadland, E. & Askeland, H. (2017). *Verdibevist ledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2. oppl. utg.). Lund: Studentlitteratur.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1974). *Organizational learning: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Askeland, H. (2003). Den gode leder og den gode organisasjon. I F. Grimstad (Red.), *Ledelse i kirken* (s. 8-22). Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon, [2003].
- Askeland, H. (2014). Leaders Should Be the Carriers of Institutional Values: An account of how leaders contribute to the value-base of diaconal institutions. *Diaconia*, 5(2), 149-177. doi: 10.13109/diac.2014.5.2.149
- Askeland, H. (2016). Ledelse og lederes roller i Den norske kirke. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 2-2016, 5-19.
- Askeland, H. (2017). Historiske linjer i utviklingen av verdibasert ledelse (s. 50-76). Oslo: Cappelen Damm akademisk, 2017.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Beckford, J. (1973). Religious Organization. *Current Sociology*, Volume XXI, Nr 2(Mouton, Haag).
- Berg, M. E. (2008). *Ledelse : verktøy og virkemidler* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bibel.no. Hentet fra <https://www.bibel.no/>
- Bjørndal, S. (2018). Jakten på verdiene. *Vårt Land*, 3. februar 2018, s. 18-23.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1968). *Lederstil : utvikling av arbeidsmiljø og organisasjon*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Bru, J. K. L. (2013). *Den norske ledelsesmodellen : en bok om norsk ledelse, arbeidsliv og kultur*. Oslo: Lederne.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier : et integrert perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Christensen, A. E. (2014). Som hånd i hanske...? Om konflikt og konflikthåndtering i Den norske kirke sett i lys av den todelte ledelsesstrukturen.

- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (4. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Everett, E. L. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven : hvordan begynne - og fullføre* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73, 149-169.
- Fiske, M. (2017). Det er en kirkelig leder jeg er. Hvordan og på hvilken måte har kirkevergens lederrolle i Den norske kirke utviklet seg gjennom de siste tjue årene? : VID vitenskapelige høyskole. Diakonhjemmet Oslo.
- Garthus, T. R. (2013). "Verdibaserte ledere i politiet?" : hvilke verdier er ledere i politietaten opptatt av og på hvilke måter utøver de verdibasert ledelse i sin praksis? : T.R. Garthus.
- Halvorsen, C. H. (2017). Verdier på veggen, i veggene eller i veien? En kvalitativ studie av verdiers betydning i rekruttering og onboarding i ideelle, humanitære organisasjoner: VID vitenskapelige høyskole. Diakonhjemmet Oslo.
- Holmberg, I. (2008). Värdebaserat ledarskap: Några tankar och reflektioner om värderingar som grund för utövande av ledarskap. *SSE/EFI Working paper Series in Business Administration*, 2008:11.
- Hougsnæs, M. H. (2003). Kunnskapsledelse (s. 161-179). Oslo: Kirkens arbeidsgiverorganisasjon, [2003].
- Hougsnæs, M. H. (2005). Sammen om å lede. Hentet fra <https://www.ka.no/static/article/1149371>
- House, R. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In *Southern Illinois University Fourth Biennial Symposium., Carbondale, Illinois: Faculty of Management Studies, University of Toronto*.
- Hsieh, H.-F. & Shannon, S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. doi: 10.1177/1049732305276687
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse : betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Krog, T. (2009). *Hermeneutikk : om å forstå og fortolke*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2011). Ledelse, styring og verdier. *Magma*, 14(1), 23-31.

- Lau, B. (2012). *Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Den norske kirke* (Vol. AFI-rapport 17/2012). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet på oppdrag for Fornyings- / administrasjons- / og kirke departementet og Kirkens arbeidsgiver- og interesseorganisasjon.
- Loga, J. M. (2004). *Godhetsmakt : Verdikommisjonen - mellom politikk og moral*. Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen, Bergen.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Mintzberg, H. (1976). *Lederen og hans job*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Mintzberg, H. (2013). *Simply managing : what managers do - and can do better*. Harlow: Pearson.
- Presteforeningen. (2017). *Profesjonsetikk*. Hentet fra [www.prest.no](http://www.prest.no)
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes and values*. London: Jossey-Bass Publishers.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York, NY, US: Free Press.
- Ry Nielsen, J. C. & Repstad, P. (1993). *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen : om å analysere sin egen organisasjon* (Vol. 12, s. 347-368). Oslo: TANO, 1993.
- Scherer, R. P. (1980). *American Denominational Organization*. Pasadena CA: William Carey Library.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Sirris, S. (2016). *Arbeidsdager mellom profesjon, ledelse og organisasjon - Soknepresters tidsbruk og aktivitetsmønstre*. *Teologisk Tidsskrift*(01), 60-88.
- Sirris, S. (2017). *Å arbeide med verdier i kirken. Etisk refleksjonsveiledning og verdibevissthet i religiøse organisasjoner*. *Working with values in church. Supervision in ethical reflection and value-consciousness in religious organizations*.
- Stifoss-Hanssen, H., Angell, O. H., Askeland, H., Schmidt, U., Urstad, S. S. & Kinserdal, F. (2013). *Ny organisering av prestedtjenesten ("Prostereformen") : evaluering* Vol. 2013/2.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Verdikommisjonen. (2001). *Verdikommisjonens sluttrapport*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/verdikommisjonens-sluttrapport/id2567979/>
- Weber, J. (1990). *Managerial value orientations: A typology and assessment*. *International Journal of Value-Based Management*, 3(2), 37-54.

## 7. Vedlegg

- E-post for første kontakt med informanter.
- Intervjuguide, benyttet til intervju med seks anonymiserte informanter fra Den norske kirke.
- E-post for første kontakt med assisterende direktør i Kirkerådet.
- Intervjuguide, benyttet til intervju med assisterende direktør i Kirkerådet.

## Vedlegg 1: Første kontakt med informanter, pr epost

Hei!

Jeg heter Tore Henriksø og er student ved høyskolen VID (Diakonhjemmet, Oslo) og studerer Verdibasert ledelse. Jeg er nå i gang med siste studieår som består i å skrive en masteroppgave. Min masteroppgave tar utgangspunkt i en teoribegrunnet påstand om at all ledelse (og valg) er basert på verdier. Jeg er derfor blitt nysgjerrig på hvilke verdier ledere i Den norske kirke legger til grunn for sin utøvelse av lederskap. Dette ønsker jeg å dukke ned i under arbeidet med oppgaven. Jeg ønsker i den forbindelse å komme i kontakt med og få snakket med noen kirkeverger og proster med helt eller stort sett sammenfallende geografisk område. Dette er viktige og sentrale ledere på lokalt plan og er lederstillinger som et godt stykke på vei er sammenlignbare. Samtidig som jeg kontakter deg, kontakter jeg også prosten/kirkevergen på samme tjenestested som deg med håp om å få kontakt med og muligheten for å kunne intervjuere dere om dette emnet. Før jeg går videre vil jeg forsikre om en del ting:

- Oppgaven er godkjent av høyskolen og jeg har veileder som følger meg gjennom prosessen og som vil stoppe eller korrigere meg om jeg ikke opptrer korrekt som masterstudent og "miniforsker".
- Uavhengig av om det er et vilkår fra din side eller ikke, vil alle intervjuede ledere bli anonymisert slik at de ikke kan gjenkjennes i min oppgave. Min hensikt er å få fram hvilke verdier, ikke hvem som bringer dem fram.
- Du vil ha mulighet til å si nei og trekke deg fra prosessen også etter at intervju er gjennomført dersom du skulle oppleve at det er riktigst for deg

Jeg er selv leder i Sandnes kirkelige fellesråd (assisterende kirkeverge) og har stor respekt for at jeg ber om noe av din tid - som du sannsynligvis har for lite av allerede. Og jeg har også en god porsjon ydmykhet ift å skulle spørre deg om verdigrunnlag for ledelse. Dersom du vil ta imot meg og bidra til min oppgave, vil jeg være svært takknemlig! I tillegg til min takknemlighet, vil jeg selvfølgelig også sende deg et eksemplar av min ferdige oppgave.

Intervjuene er tenkt gjennomført i løpet av november/tidlig desember, og jeg tenker å komme til ditt tjenestested slik at jeg bruker minst mulig av din tid. Selve intervjuet vil jeg anta tar mellom 60 og maksimum 90 minutter.

Dersom du tenker at dette ikke er aktuelt å delta i, ville jeg være takknemlig for en rask tilbakemelding på det. I motsatt fall vil jeg i løpet av ca 1-2 uker ta kontakt og forsøke å finne et aktuelt tidspunkt for intervju.

Vennlig hilsen Tore Henriksø

## Vedlegg 2: Intervjuguide til intervju med informanter

### INTERVJUGUIDE

Minne om at intervjuet er frivillig og at du kan trekke deg nå, under eller etter gjennomført intervju. Intervjuet vil bli transkribert, og være tilgjengelig for meg, min veileder og sensor. I min oppgave vil alle informanter bli anonymisert.

#### 1. Innledende

- navn, stilling, sted
- hvor lenge har du hatt nåværende stilling
- hvor mange ansatte er du nærmeste leder for og evt øverste leder for
- har du hatt lederstillinger tidligere, evt hvor mange år
- hvilke oppgaver skulle du ønske at du hadde mer tid til
- hvilke oppgaver skulle du gjerne brukt mindre tid på
- hva vil du si er dine aller viktigste to-tre oppgaver som leder
- hvis du fikk 1 million friske kroner til disposisjon og du som leder i virksomheten fikk full råderett over pengene. Hva ville du brukt disse pengene til?

#### 2. Verdier FOR ledelsespraksis

- hvis du skulle sette ord på hva som først og fremst preger måten du er på som leder, i stikkords form. Hvilke verdier ville du da nevne?
- hvorfor tror du at det er nettopp disse verdiene du framhever?
- hvilke oppleves enkle å forholde seg til i praksis og hvorfor
- hvilke er mer krevende og hvorfor
- hvordan preger disse verdiene måten du leder / påvirker ansatte?
- hvilke ambisjoner har du om å påvirke organisasjonens utvikling?
- hvordan preger verdiene måten du påvirker virksomheten / organisasjonen?
- hvordan opplever du selv at du i praksis når de idealene/ambisjonene du har satt deg

#### 3. Verdier i ledelsespraksis

- som leder vil jeg anta at du har stått i situasjoner som kan karakteriseres som vanskelige valg eller dilemmaer.
  - + kan du nevne et par eksempler som gjorde særlig inntrykk på deg og hvilke valg du gjorde?
  - + hva opplevde du vanskelig i situasjonene?
  - + i etterpåklokskapens lys, skulle du ønske at du hadde valgt/handlet annerledes?
    - hvorfor / hvorfor ikke?
- Er det noe du som leder tenker at du ikke er villig til å kompromisere med?
  - + hvorfor
  - + opplevd situasjon / eksempel?
- hvordan tror en at andre (de en leder) opplever sammenhengen mellom verdier og måten du leder på?
- hvilke verdier oppfatter du at kirkevergen / prostens legger til grunn for sin ledelse?
- hva tror du er grunnen til at dine og kirkevergens/prostens verdier er så vidt like/ulike?

#### 4. Til slutt

*teori: Verdier ligger bak alle valg og er det som avgjør om du velger det ene foran det andre alternativet*

- hva tenker du først og fremst på med begrepet "verdier" vis en ser bort fra "økonomiske og materielle verdier"? (Hjelp hvis nødvendig: FOLK SNAKKER OM VERDIER NÅR DE BESKRIVER VALG, DILEMMAER, PRIORITERINGER, MOTSTRIDENDE HENSYN, AVVEININGER, HVA SOM ER VIKTIG FOR DEM - OG ANDRE)

- har dere lokalt utarbeidet noe sett verdier for virksomheten i fellesråd / prosti?
  - + hvorfor / hvorfor ikke? (Hvis han/hun ikke vet: hvorfor tror du?)
- har du kjennskap til om Dnk har vedtatt noen verdier / kjerneord for hele Dnk?
  - + hvis ja, kan du nevne hvilke? Evt i hvilken grad preger disse din ledelsespraksis?
- kjenner du noen andre virksomheter som tydelig har vedtatt og lyktes med å kommunisere sine verdier?

### Vedlegg 3: Intervjuguide til intervju med informanter

Hei!

Jeg heter Tore Henriksø og er ft masterstudent ved høyskolen VID på verdibasert ledelse. Til daglig er jeg også assisterende kirkeverge i Sandnes kirkelige fellesråd. Jeg er i gang med min masteroppgave og er særlig interessert i å dykke i Dnks visjonsdokument. Innhold og tilblivelsesprosess ser jeg på som en viktig del av grunnlaget for min oppgave som handler om verdier knyttet til ledelse i Den norske kirke.

<https://kirken.no/nb-NO/om-kirken/slik-styres-kirken/plandokumenter/visjonsdokument/>

Jeg kontakter deg fordi jeg har fått navnet ditt av Paul Erik Wirgenes som sier at du har vært sentral i dette arbeidet og kjenner til prosessen. Mitt håp er å få til et treffpunkt der jeg kunne få større innblikk i prosessen bak og tenkningen som ligger til grunn for utviklingen av dokumentet og den senere revisjonen. Jeg er kjent med at det foregår en ny revisjon nå der en annen medarbeider i Kirkerådet er saksbehandler, men det er ikke den prosessen jeg er interessert i.

Jeg håper at du vil hjelpe meg litt videre på vei, og at jeg kan få treffe deg for en prat og dette emnet. Jeg skal til Oslo på studieuke i slutten av måneden, og har i den forbindelse en god mulighet onsdag 31.1. fra kl 1230. Jeg forventer ikke at du vil og kan da, men nevner det som en mulighet.

Jeg understreker at det er som student og privatperson jeg henvender meg!

Vennlig hilsen

Tore Henriksø  
95241370 – [th257@kirken.no](mailto:th257@kirken.no)



## Intervjuguide – Den norske kirkes visjonsdokument

Jeg arbeider med den masteroppgave som handler om verdier som ligger til grunn for hvordan ledelse kommer til uttrykk i praksis. Jeg intervjuer ledere fra begge arbeidsgiverlinjene. Jeg er generelt opptatt av hvilke verdier som ligger til grunn, men også opptatt av om det er sammenhenger mellom Den norske kirkes visjonsdokument og de funn jeg måtte gjøre.

Jeg har sett for meg at denne samtalen skal handle om Den norske kirkes visjonsdokument. Innholdet og prosessene rundt tilblivelse og revisjon. På den bakgrunn har jeg sett for meg at denne samtalen ikke skal handle om dine verdier, men kaste lys over ting du har arbeidet profesjonelt med.

På den bakgrunn har jeg tenkt at jeg ikke trenger å anonymisere deg slik jeg gjør med de som har fortalt meg og egne verdier og deres hverdag som ledere. Jeg ønsker tvert imot kreditere deg i oppgaven for de innspill som du bidrar med.

Høres dette ok ut?

- Hva er ditt navn?
- Hva er din nåværende stilling?
- Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
- Når kom du først i befatning med å arbeide med Dnks visjonsdokument?
- Har du skiftet stilling / arbeidsoppgaver i perioden siden du først begynte med dette arbeidet?
- Kan du huske noe om hva som var grunnen til at du fikk oppgaven med å jobbe med denne saken?
- Kan du si noe om prosessen fra du ble koblet på dette arbeidet første gang og fram til vedtak i Kirkemøtet?
  - Hva oppfattet du var hensikten med visjonsdokumentet eventuelt begrunnelsen for å utarbeide et slikt dokument?
  - Hvordan ble det jobbet med dokumentet?
    - Når startet arbeidet?
    - Hvordan ble det arbeidet med dokumentet?
    - Hvem (ikke navn) var involvert i prosessen?
    - Ble det gjennomført høringer eller andre grep for å involvere andre i arbeidet?
  - Ble det gjort justeringer underveis i prosessen fram til forslag til Kirkemøtet ble laget?
    - Hvis ja, hvor kom slike innspill fra?
  - Ble det gjort endringer på selve Kirkemøtet?
- Kan du si noe om prosessen mellom første vedtak i Kirkemøtet og fram til revidert vedtak i Kirkemøtet?
  - Når startet arbeidet?
  - Hvordan ble det arbeidet med dokumentet?
  - Hvem (ikke navn) var involvert i prosessen?
  - Ble det gjennomført høringer eller andre grep for å involvere andre i arbeidet?
- Ble det gjort justeringer underveis i prosessen fram til forslag til Kirkemøtet ble laget?
  - Hvis ja, hvor kom slike innspill fra?
- Ble det gjort endringer på selve Kirkemøtet?

I visjonsdokumentet fra 2008 og revisjonen i 2014 står *Vedkjennande, Open, Tenande, Misjonerandre* og disse er omtalt som *kjerneord*.

- Kan du si noe om hvorfor de ble hetende “kjerneord”
- Ble det på noe tidspunkt vurdert å kalle disse for “verdier”
  - Hvis det ble vurdert, hvorfor ikke “verdier”?
- Etter vedtakene i Kirkemøtet. Hva ble gjort for å gjøre visjonsdokumentet kjent?
- Hvilke ambisjoner hadde en for at innholdet i dokumentet skulle bli brukt? Ha en påvirkningskraft for organisasjonen?
  - Hva ble gjort for å oppfylle denne ambisjonen?
- I hvor stor grad tror du visjonen og kjerneordene har fått gjennomslagskraft i organisasjonen?

- Hvorfor / hvorfor ikke?

Tre av fire kjerneord kan en antakelig si har et tydelig religiøst innhold. Bekjenne handler om å underkaste seg en autoritet i form av Gud, tjene handler om å følge Jesu eksempel med å gjøre godt mot hverandre, misjonere tenker jeg vil si å oppfylle Jesu oppdrag. *Hvordan havnet det mer allmenngyldige «Åpen» inn sammen med disse tror du?*

Hvordan er det ment at «Åpen» skal forstås i religiøs forstand?

- Jeg har forstått det slik at det er startet et arbeid med en ny revisjon av visjonsdokumentet. Kjenner du til om det tenkes annerledes denne gangen enn under forrige revisjon?