

# Visjonssterk ledelse og ivaretagelse av medarbeideres egenverdi – motsetning eller mulighet?

Tormod Kleiven  
VID vitenskapelige høyskole

## Abstract

The article deals with the relationship between leading through visions and safeguarding employees' welfare in a Christian organizational setting. A survey about leadership and organizational culture by the Norwegian branch of the international mission movement Youth with a Mission (YWAM), is used as empirical material in the discussion. The research question focuses on how visions, used as a core leading instrument in the organization, affects values associated with safeguarding employees' dignity and welfare.

The survey was sent to former employees of YWAM. It had fixed questions and alternative answers but with the possibility to leave comments. A methodical approach was used to select the most relevant questions in the survey and analyze the answers and comments with focus on the research question. The analysis systematized the responses on the relationship between ideals (visions and values) and reality, and on experiences of being followed-up and safeguarded as employees.

Perspectives from theories of leadership and a power theoretical approach is used to discuss the material. A diaconal scientific approach is used as a normative guide in the analysis of empirical data and in choice of theoretical perspectives.

The concluding remarks emphasize the necessity of dialogue and involving processes between the leadership and employees connected to the content of specific visions, and how to materialize and realize visions. The premise for a healthy, visionary leadership in this context is that visions should include safeguarding employees' dignity, and the leadership should be aware of their own limitations in understanding and insight. The interdependency between the leadership and employees is a core point in a healthy judgement understanding in managing the dialectic movement between leading through visions and values.

**Keywords:** visionary leadership, human relational management, values, power

## Innledning

Den kristne tro bærer i seg en grensesprengende visjon. «Gjør alle folkeslag til mine disipler», sa Jesus (Matt 28,18). Visjonen beskriver et oppdrag. Hvordan et lederskap formidler visjoner initierer samtidig hvordan medarbeiderne skal forstå seg selv og sin rolle. Er verdier knyttet til medarbeidernes egenverd og behov en del av visjonen, eller er medarbeiderne primært et middel for å oppfylle visjonen? Denne artikkelen behandler forholdet mellom å være visjonsbærer og medarbeider ut fra et empirisk materiale fra en undersøkelse av den kristne organisasjonen Ungdom i Oppdrag (UIO).<sup>1</sup>

Artikkelen drøfter følgende spørsmål: *Hvordan påvirker visjoner som et sentral styringsinstrument i en organisasjon, verdier knyttet til ivaretagelse av medarbeidernes egenverd?* UIO har en uttalt visjonsfokuseret selvforståelse i sin verdibeskrivelse. «Visjoner» i denne sammenhengen er åpenbaringsbasert ut fra en tro på at UIO har et kall til å «forløse frisk visjon fra Gud» (UIO 2013). UIO har også som en av sine grunnleggende verdier «å praktisere tjenende lederskap», og hvor ivaretagelse av medarbeidernes egenverd er et sentralt element (UIO 2013).<sup>2</sup> Dette gjør spørreundersøkelsen godt egnet som empirisk materiale i møte med problemstillingen. Undersøkelsen gir grunnlag for å analysere medarbeidernes opplevelse av hvordan disse verdiene trer fram i praksis, men også deres opplevelse av forholdet mellom dem.

Visjonsbegrepet drøftes senere. Med ivaretagelse menes i denne sammenhengen både å ivareta den andres anliggender i konkrete saker i møte med en overordnet instans eller et overordnet system (advokatrolle), og å bidra til en grunnleggende opplevelse av trygghet (omsorgsrolle) (Kleiven 2010:392).

Artikkelens problemstilling drøftes og tolkes i all hovedsak ut fra to teorikilder. Den ene teorikilden er faglige perspektiver innen ledelsesteori med vekt på visjonært lederskap og verdier knyttet til et medarbeiderorientert lederskap, og den andre maktteori som gir grunnlag for å drøfte maktanalytisk hvordan forholdet mellom de to dimensjonene ved ledelse kan utøves

Anvendelse av en diakonifaglig tilnærming i møte med empiri og teori brukes som en normerende veiviser ut fra den kirkelige konteksten som er lagt til grunn (Kleiven 2010).<sup>3</sup> Selv om artikkelen legger til grunn en kirkelig kontekst, har den overføringsverdi til enhver organisasjonsmessig sammenheng hvor visjoner har en rolle som sentral drivkraft. Et siktemål er å belyse temaet i problemstillingen ut fra analyseenheten (UIO) som et empirisk grunnlag, men også på prinsipielt grunnlag.

---

<sup>1</sup> UIO ba Høyskolen Diakonova (fusjonert med VID vitenskapelige høgskole 01.01.2018) om å gjøre en kultur- og ledelsesundersøkelse av organisasjonen. Denne er basert på en elektronisk spørreundersøkelse blant tidligere ansatte. Innholdet i og resultat av undersøkelsen ble presentert i en rapport juni 2017 (Kleiven & Raustøl). Søknad om anvendelse av undersøkelsen til vitenskapelig arbeid er godkjent av NSD.

<sup>2</sup> Sitatene er hentet fra YWAM og UIO verdiformulering nr. 5 og 11 av totalt 18, jf. [https://issuu.com/ywamnorway/docs/ywam\\_values\\_norsk](https://issuu.com/ywamnorway/docs/ywam_values_norsk).

<sup>3</sup> Hva som menes med diakoni og diakonifaglig er omtalt senere i artikkelen, se fotnote 11 og 12.

Innledningsvis gir jeg en kort beskrivelse av artikkelens tema sett i lys av forskningsfeltet, samt en presentasjon av UIO som organisasjon og bakgrunnen for at temaet ble aktualisert. Derneft følger en innføring i de nevnte teoretiske perspektivene og en beskrivelse av metodisk tilnærming og rammebetingelser. Dette er inngangen til å presentere og analysere de delene av undersøkelsen som legger vekt på forholdet mellom visjoner som styringsinstrument og ivaretagelse av medarbeiderne i en organisasjon. Problemstillingen drøftes ut fra teoretiske perspektiver som analysen gir grunnlag for, før det gis en oppsummerende konklusjon.

## Om forskningsfeltet, Ungdom i oppdrag (UIO) og artikkelens intensjon

### Status om forskningsfeltet

Visjonært lederskap («visionary leadership») er et sentralt tema i et stort antall forskningsbaserte artikler og bøker (635<sup>4</sup>).<sup>5</sup> Empirisk forskning på visjonært lederskap har imidlertid bare ett treff.<sup>6</sup> Det var heller ikke mer enn fire litteraturkilder som omhandlet visjonært lederskap sammenholdt med ivaretagelse av medarbeidere.<sup>7</sup> Boas Shamir et al. (1993) diskuterer motivasjonseffekten ved det han kaller karismatisk lederskap<sup>8</sup>. De konkluderer med at påvirkning av «the self-concept» hos medarbeiderne (som omfatter selvforståelse, selvfølelse og opplevelse av verdi), har en avgjørende motivasjonseffekt. Dette gjenspeiles også i UIO-undersøkelsen. Jeffrey Yip et al. (2010) diskuterer «The Power of Identity Boundaries to Bind and Blind» ut fra en case-studie basert på intervjuer med lederskapet i en internasjonal «faith-based and nonprofit organization» i Asia. Artikkelen omhandler hvordan man ut fra et lederperspektiv og innenfor en multireligiøs sammenheng kan fastholde organisasjonens kristne identitet blant sine ansatte og i de sammenhengene organisasjonen arbeider i.

Ut fra de søkene jeg har gjort, har det ikke vært mulig å finne vitenskapelige publikasjoner i norsk og engelskspråklig sammenheng hvor man i et empirisk forskningsprosjekt sammenholder og drøfter visjon som organisasjonsmessig styringsinstrument og ivaretagelse av medarbeidernes egenverd. Det betyr i så fall at publisering av et empirisk-basert arbeid innenfor denne tematikken er et nybrottsarbeid i norsk sammenheng og tilsynelatende også i internasjonal sammenheng.

### UIO – en kort presentasjon<sup>9</sup>

Ungdom i Oppdrag er en del av den internasjonale misjonsbevegelsen Youth With A Mission (YWAM) (<https://www.ywam.org/>), og har baser knyttet til ni sentere i Norge. UIO har mer

---

<sup>4</sup> Jeg har anvendt søkemotoren EBSCOhost, som også inkluderer søkemotorer innenfor ulike fagfelt av engelskspråklig forskningsbasert litteratur. Denne er bakgrunnen for antall treff som oppgis i parentes. Søk i IDUNN (norsk faglitteratur) gir ingen relevante treff.

<sup>5</sup> Ifølge Lovett H. Weems er «vision» det mest vanlige enkeltstående temaet i lederskapsstudier (2010:21).

<sup>6</sup> Dette ene treffet var en tyrkiskspråklig artikkel.

<sup>7</sup> Søkerordene anvendt på ivaretagelse av medarbeidere var «human resource management» og «human relational management». To av de fire kildene var ikke tilgjengelige på fagbibliotek i Norge.

<sup>8</sup> Artikkelen legger til grunn at i karismatisk ledelse ligger også et visjonsbasert lederskap.

<sup>9</sup> Beskrivelsen av UIO er i all hovedsak hentet fra deres egen hjemmeside: <https://www.ywam.no/om-uo>.

enn tre hundre arbeidere i Norge og mer enn hundre arbeidere utenfor Norge. UIOs motto er «Å kjenne Gud og gjøre ham kjent». De beskriver sitt mål som tredelt:

- bidra til å fullføre misjonsbefalingen (Matt 28,20)
- arbeide for å disippelgjøre blant annet ved å tilby utdanning og kortere kurs
- drive nødhjelp og utviklingsarbeid blant fattige og trengende

De har et uttrykt ønske om å samarbeide med alle evangeliske kirker og organisasjoner, og dermed også bidra til større enhet blant kristne. De har et særlig kall til å trene og sende ut ungdom.

Ledere og medarbeidere i UIO er selv ansvarlige for sitt økonomiske underhold. Det betyr at UIO i stor grad er basert på at unge mennesker uten å motta lønnsmidler går inn i en heltidstjeneste, vanligvis over flere år. Rammebetingelsene er med andre ord annerledes enn i et vanlig arbeidsforhold. Samtidig kan dette bidra til å tydeliggjøre utfordringer i forholdet mellom visjon og ivaretagelse.

## Artikkelens intensjon

Kirkens essens er en tro på Guds vilje til å gi mennesket framtid og håp ved å bryte syndens og dødens makt gjennom Jesu liv, død og oppstandelse. Jesus ga kirken et oppdrag om å gjøre alle folkeslag til etterfølgere av Jesus. Denne visjonen har preget kirken og ulike aktører i det kirkelige landskapet til alle tider. UIO har en tydelig profil hvor deres visjon innebærer et kall til unge mennesker om å bidra til å oppfylle dette oppdraget.

Våren 2016 ble dokumentaren «Frelst» vist på VGTV i Norge. VGTVs egen forhåndsomtale av serien var at den handlet om «hvordan det er å leve for sin egen tro» (VG 04.09.2015). Programlederen hadde selv som ungdom vært med i den kristne organisasjonen «Jesus Revolution Army», som programmet omhandler. Dokumentaren bidro til en mediedebatt om hvordan visjonssterke ledere står i fare for å misbruke sin makt til å styre unge (og voksne) menneskers selvforståelse. Dette kunne gjøres ved å definere hva Gud forventer av atferd og innsats i organisasjon eller menighet som en konsekvens av deres tro. Hans Eskil Vigdel er diakon i Den norske kirke og var med i den omtalte kristne organisasjonen. Han skriver blant annet: «Jeg synes det er problematisk når et menneskes liv reduseres til et middel for å oppnå et mål. Mennesket hadde ikke egenverdi og var ikke et mål i seg selv, men var redusert til et instrument for å frelse Europas ungdom» (VG 23.06.2016).

Denne artikkelen vil drøfte spenningen mellom det å oppleve seg som et anvendt middel for å oppnå et mål, og å være en selvstendig aktør i en kristen kontekst, som dokumentaren aktualiserte. Denne spenningen kan også beskrives som forholdet mellom mennesket oppfattet og anerkjent som et selvstendig subjekt i motsetning til å bli objektivert og dermed fremmedgjort fra seg selv (Skjervheim 1976).

## Teoretiske perspektiver

Verdier og visjoner som styringsgrunnlag i lederskap har blitt diskutert av oldtidens tenkere og helt fram til i dag (Kirkhaug 2013:11). Verdibasert ledelse har i nyere tid blitt en skoleretning innen ledelsesteori og omtales som en egen ledelsesfilosofi (Aadland og Askeland 2017).

Ledelsesteori og maktteoretiske perspektiver, sett i lys av en diakonal og kirkelig kontekst, er teorigrunnet for denne artikkelen.

## Organisasjoners normerende dynamikk

Organisasjonsteorien har et mangfold av ulike tilnæringer for å beskrive hva en organisasjon er. Denne artikkelen legger til grunn Amitai Etzionis definisjon (gjengitt i Scott 2003:27): «Organizations are social units (or human groupings) deliberately constructed and reconstructed to seek specific goals».

Et kjennetegn ved organisasjoner er at de skapes av mennesker, men at de samtidig er mer enn menneskene som engang skapte dem, eller som fortsatt bidrar til å forme dem. Derfor er det også relevant å undersøke hvordan organisasjoner fungerte i fortid med tanke på hvordan de fungerer i nåtid.

Virkelighetsoppfatninger utformes blant annet ved hjelp av verdier og normer, men veves samtidig inn i språk, formelle og uformelle regler og samværsformer. Disse oppfatningene kan da bli en selvfølgelig del av «taken-for-granted assumptions» (Scott 2003:318) som formidles implisitt og dermed kan usynliggjøres. Dette kan beskrives som «organizational socialization processes which teach members what is appropriate behavior in a particular setting» (Grojean et.al 2004:225). I en maktteoretisk tilnærming kan dette innebære at den sterke part snarere nøytraliserer viljen til den andre enn å bryte den ned (Luhmann 1979:114).<sup>10</sup> Det sanne og rette blir tatt inn og internalisert i organisasjonen på en måte som gjør det selvfølgelig og dermed også vanskelig å stille seg kritisk til.

Kjennetegn ved en organisasjon må ut fra dette nødvendigvis beskrives med en viss grad av distanse for å gi muligheter til å åpne opp for perspektiver som nyanserer det definerte. Det kan bidra til å forstå og fastholde det man vil ta vare på, og ta et oppgjør med det man ikke ønsker skal prege organisasjonen. Dette er nettopp et viktig anliggende ved UIO-undersøkelsen, hvor respondentene hadde fått en distanse i tid til den perioden i livet da de var en del av UIO. Dette poenget var også en motiverende faktor for ledelsen i UIO, slik de også beskriver det i den informasjonen de sendte til respondentene (Kleiven & Raustøl 2017:44).

## Hvilke kjennetegn har et visjonært og verdibasert lederskap?

Ledelse er ifølge Ingvild Sagberg «gjennomgående at det handler om å nå mål ved hjelp av andres arbeidsinnsats» (Store Norske leksikon: <https://snl.no/ledelse>). En slik tilnærming kan lett assosieres til at ledelse er å anvende medarbeidere som instrumentelle brikker i det å oppnå organisasjonens mål og visjon. En mer relevant måte å beskrive ledelse på i denne sammenheng kan derfor være «å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt» (Arnulf 2012:13). Ledelsens komplekse natur tydeliggjør Henry Mintzberg når han skriver: «Managing is not one of these things but all of them: it is controlling and doing

---

<sup>10</sup> Luhmann sier dette på følgende måte: «The causality of power lies in neutralizing the will, not necessarily in breaking the will of the inferior». Trygve Gulbrandsen formidler og tydeliggjør Luhmann sin maktforståelse i «Makt som generalisert kommunikasjonsmedium. Niklas Luhmann om makt» (Engelstad 1999:130).

and dealing and thinking and leading and deciding and more, not added up but blended together» (2009:44). En måte å framstille denne kompleksiteten på er ved å differensiere mellom den oppgaveorienterte lederfunksjonen (gjennom en dirigent- og tjenesteutviklerrolle) og den relasjonsorienterte lederfunksjonen (som mellommann/mediator og integrator) (Askeland og Kleiven 2016). Dette viser samtidig behovet for å forstå ledelse ut fra teamtenkning for å kunne ivareta de ulike rollene på en kompetent måte.

I UIO-undersøkelsen er ikke minst forholdet mellom det oppgaveorienterte og det relasjonsorienterte en nøkkel til å tematisere artikkelens problemstilling. Den oppgaveorienterte spør etter i hvilken grad medarbeidere opplever at organisasjonen ledes i samsvar med dets formål. UIO kjennetegnes av at visjoner har en uttalt sentral funksjon i så måte. Den relasjonsorienterte spør om i hvilken grad organisasjonen praktiserer «tjenende lederskap» (UIO 2013) ved å dyktiggjøre, myndiggjøre og følge opp sine medarbeidere slik at de blir i stand til å nå organisasjonens mål. Elmar Nass (2015:10) hevder at kristent lederskap betyr å utvikle det han kaller «triple responsibility»: «love of the Creator», «love of one self» og «the love of one's fellow man». UIOs fokus på «å forløse frisk visjon fra Gud» (UIO 2013) uttrykker vilje til å bli ledet av Gud. Det forutsetter ifølge Nass (2015:10) at man samtidig er opptatt av hva som gir best betingelser for mestring og personlig vekst hos en selv og ens medarbeidere. Dette perspektivet forutsetter langt på vei et integrert forhold mellom åpenbaringsbaserte visjoner og ivaretagelse av medarbeideres egenverd.

*Visjon* kan beskrives som «et fremtidssyn som bærer organisasjonens kvalitetsnivå» (Kirkhaug 2013:71). Weems (2010:23) karakteriserer visjon som «a picture of a preferred future», og viser blant annet til Aristoteles, som skal ha sagt at «the soul never thinks without a picture». *Verdier* handler ifølge Einar Aadland (2010:462) om «valuing and evaluating». Verdier kan beskrives som «relatively stable beliefs that certain modes of behavior (instrumental values) or end-states (terminal values) are desirable» (Grojean et al., 2004, s. 225). Dette tydeliggjør hvor sammenvevd visjoner og verdier kan være. «Terminal values» kan beskrives som visjoner. Jan Inge Jenssen (2018:11) peker på at sitater fra Paulus' brev i NT, som omtaler Kirken som Jesu kropp, «may influence leadership and how leadership may influence the realization of these theological theses». Dette illustrerer hvordan bibelske beskrivelser kan anvendes som verdipregende betegnelser på kristent lederskap. Samtidig bærer en slik sammenstilling også i seg «a picture of preferred future». Derfor er det gode grunner til å hevde at UIOs grunnleggende verdier (UIO 2013) også er et visjonsdokument.

Kirkhaug (2013:72) skriver at en karakteristikk av visjonsstyrte organisasjoner er høy grad av dynamikk og med et lederskap som i mindre grad er knyttet til egen organisasjon. En verdistyrte organisasjon kan på den annen side karakteriseres ved koherens og samarbeid, og at lederskapet identifiserer seg sterkt med organisasjonen. Verdier og visjoner kan imidlertid også forstås som komplementære begreper. Verdier blir da forstått som et verktøy for å realisere visjoner (Kirkhaug 2013:72). Å fastholde motsetningsforholdet mellom verdier og visjon kan være fruktbart for å drøfte om ledelsen er distansert og opptatt av noe langt der framme (visjonsstyrt), eller om den i stor grad bygger gode og nære relasjoner til medarbeiderne for å nå målene sine (verdistyrt). Denne motsetningen virker likevel for enkel som en hovedtolkningsnøkkel sett i lys av hvordan UIO bruker verdibegrepet på visjonspregende utsagn. Et alternativ vil derfor være å bevare spenningen mellom de to begrepene, men samtidig forstå

dem som dialektiske, slik at spenningen kan innebære en kreativ motsetning som er retningsgivende og samtidig binder ledelse og medarbeidere sammen. Det siste alternativet er valgt som grunnlag for å drøfte artikkelens problemstilling sett i lys av empirien.

## Makt til å lede – et diakonifaglig perspektiv

Resultatet av dårlig lederskap kan beskrives som «organizational outcomes that compromise the quality of life for internal and external constituents and detract from their group-focused goals or purposes» (Thoroughgood et al. 2018:633). UIO-undersøkelsen hadde som mål å avklare på hvilke måter lederskapet hadde påvirket (på godt og vondt) organisasjonens mål slik det er uttrykt i verdidokumentet.

Ledelse basert på et diakonifaglig<sup>11</sup> perspektiv (Jørgensen 2012; Nordstokke 2011) kan beskrives som et *omsorgsansvar* (relasjonsorientert) for både medarbeiderne og de som tjenesten er rettet mot, og som et *oppdragsfellesskap* (oppdragsorientert) som forutsetter et tett samvirke med medarbeidere (Kleiven & Askeland 2016:83). Denne tilnærmingen sammenholder det oppgave- og relasjonsorienterte i en dialektikk. Omsorg for den enkeltes ve og vel er forankret i et kristent menneskesyn og kan derfor aldri være et middel til noe annet enn å fastholde enkeltmenneskets verdi i seg selv. Samtidig er en sann omsorg også motiverende for å arbeide sammen i et oppdragsfellesskap mot felles mål. Dette aktualiserer at lederskap må forstås ut fra ulike nivåer. Lokalt lederskap har en avgjørende rolle i det å sammenholde omsorg og oppdrag også fordi det er koblingen mellom organisasjonens øverste ledere og medarbeiderne som skal oppfylle organisasjonens mål (Grojean et al., 2004:233). Det øverste lederskapet er formidlere av hvordan visjoner er konkrete uttrykk for veien videre. Lokalt lederskap bærer og videreformidler disse visjonene til medarbeiderne. Grojean et al. understreker derfor at behovet for ledertrening spesielt angår «those at middle levels who do the most direct transmission of organizational values» (2004, s. 232).

J.F. Gaski (gjengitt i Biong et al. 2010:341) har laget en syntese av ulike definisjoner av makt. Han definerer makt som «the ability to cause someone to do something s/he would not have done otherwise». I maktteori er det ikke uvanlig å beskrive «power over» (overmakt) og «power to» (myndiggjøring) som en dikotom betegnelse på maktutøvelsen (Kearsley 2008:35; Fook 2012:55-56; Smith 2008). En overmaktsposisjon gir imidlertid mulighet både til å utøve overmakt mot en annen, men kan også brukes til en bemyndigende maktutøvelse (empowering). Begge tilnærmingene kan anvendes både til god og dårlig maktutøvelse avhengig av situasjon og kontekst. Den bemyndigende maktutøvelsen er like fullt et sentralt element i å utøve tjenende lederskap. Jesus som vasket disiplenes føtter, er et godt eksempel på dette (Joh 13,1–17). Han bøyer seg ned i bevissthet om sin overmaktsposisjon, han demonstrerer samhørighet og delaktighet, og han ansvarliggjør disiplene til å utøve sin tjeneste i samsvar med hans eksempel.

Roy Kearsley (2008:25–26,73–74) bruker ytterligere tre preposisjoner knyttet til maktbegrepet, og med spesiell relevans i en kirkelig kontekst. Det er «power with», «power from» og «power through». Han gir gjennom dette et viktig bidrag til å reflektere over lederskap sett

---

<sup>11</sup> Diakoni er opprinnelig et gresk ord som er hyppig anvendt i NT og betyr «tjeneste». Det teologiske innholdet i begrepet legges til grunn for forståelsen av tjenende lederskap.

ut fra et fellesskapsperspektiv. «Power with» peker på synergieffekten som ligger i at man sammen beskriver, tolker og skaper retning i et fellesskap og en organisasjon (2008:223). Gjennomføringskraften ligger i et samvirke skapt gjennom prosesser som gir innflytelse og påvirkningsmulighet. «Power from» peker på det særegne ved å leve med en virkelighetsforståelse hvor Gud er nærværende, og hvor Den hellige ånd representerer en uforståelig, men like fullt reell påvirkningskraft. Dette utfordrer samtidig risiko for maktmisbruk dersom noen mener å forvalte «Guds stemme» blant annet gjennom visjoner og budskap. Denne tilnærmingen til lederskap må derfor ifølge Kearsley (2008:168) ses i sammenheng med betegnelsen «power through». Han anvender denne preposisjonen til å understreke at kirkelig lederskap også baseres på lederens sårbarhet og begrensede innsikt, slik at lederskap skal forvaltes ut fra en uprivilegert posisjon. En bevissthet om egen begrensning innebærer en tvetydig holdning til hva som er tanker inspirert av Gud, og hva som er mennesketanker. Avhengighet av gyldiggjøring gjennom andres tilbakemeldinger er dermed en helt nødvendig bestanddel i et tjenende lederskap.<sup>12</sup> Dette innebærer også at lederens evne og vilje til å erkjenne at han eller hun tok feil både om visjonens gyldighet og om egen åndelige dømmekraft, er avgjørende når visjonen viser seg ikke å ha bærekraft. I et maktdynamisk perspektiv vil alternativet være at medarbeiderne påføres en selvforståelse av å ha mislykkes i å virkeliggjøre visjonen.

## Metodisk tilnærming og undersøkelsens rammebetingelser

### Metodisk tilnærming

Kultur- og ledelsesundersøkelsen i UIO (Kleiven & Raustøl 2017) er det empiriske grunnlaget for å drøfte problemstillingen. Den er basert på en spørreundersøkelse gjennomført ved bruk av e-post og Questback (<https://www.questback.com/no/>). Norsk senter for forskningsdata (NSD) har godkjent at undersøkelsen kan brukes som empirisk grunnlag for en vitenskapelig publisering ut fra gitte rammer om personvern og anonymitet. Spørsmålene i undersøkelsen er utarbeidet av ledelsen ved UIO, men diskutert og forskningsmessig kvalitetssikret av oss som var faglig ansvarlig for den. Hensikten med undersøkelsen er fra organisasjonens side «å innhente kunnskap om UIO sin organisasjonskultur sett fra fulltidsengasjerte medarbeideres posisjon. Denne kunnskapen skal anvendes til økt bevissthet om organisasjonens indre kultur med et mål om å styrke og kvalitetsutvikle lederskap og arbeidsformer for framtiden» (Kleiven & Raustøl 2017:2).

Spørreskjemaundersøkelser innebærer både faste spørsmål og oppgitte svaralternativer. Det gir mulighet for å se likheter og variasjoner i respondentenes svar (Johannessen et al. 2011: 259), men det vil naturlig nok frata respondenten muligheten til å formidle nyanser i sine svar. Dette er kompensert noe ved å gi anledning til å kommentere spørsmålene. Denne spørreundersøkelsen var styrt av hvilke problemstillinger oppdragsgiveren ønsket svar på.

---

<sup>12</sup> Et diakonifaglig perspektiv på hva som menes med tjenende lederskap er innholdsmessig beskrevet i Kleiven og Askeland 2016.



Spørreundersøkelsen har et videre perspektiv enn det som er denne artikkelens problemstilling, men problemstillingen er samtidig et resultat av perspektiver som var iøynefallende da undersøkelsen ble bearbeidet og beskrevet i rapporten (Kleiven & Raustøl 2017). Spørsmålene var stilt slik at de ga grunnlag for å kunne drøfte forholdet mellom visjon og ivaretagelse. En undersøkelse som hadde stilt spørsmål spisset ut fra denne artikkelens problemstilling, ville likevel kunne ha gitt et mer nyanserikt materiale. Her ligger det en begrensning. Til denne artikkelen er det gjort en seleksjon av spørsmålene ut fra relevans, og en systematisering av svarene på grunnlag av problemstillingens fokus. Følgende hovedspørsmål fra undersøkelsen er anvendt (Kleiven & Raustøl 2017):

**Tabell 1:** Anvendte spørsmål fra spørreundersøkelsen

<b>Bakgrunnskunnskap</b> – <i>Hvorfor ble du stab i UIO?</i>
<b>Hvordan opplevde du tjeneste i UIO?</b> – <i>I hvilken grad opplevde du at din nærmeste leder kjente din arbeidsfunksjon og gav deg konstruktive tilbakemeldinger på hvordan du løste denne?</i> – <i>I hvilken grad følte du deg i stand til å gjøre den jobben du ble satt til?</i> – <i>I hvilken grad opplevde du at arbeidet/tjenesten var meningsfull?</i> – <i>Opplever du at UIO hadde tro på deg og gav deg tjenestemuligheter?</i> – <i>I hvilken grad opplever du at det var balanse mellom arbeid/arbeidsmengde og fritid?</i> – <i>I hvilken grad opplever du at det var rom for dine ideer/visjoner?</i> – <i>I hvilken grad opplever du at du ble sett og hørt?</i> – <i>I hvilken grad opplever du at du som enkeltindivid ble ivaretatt?</i> – <i>I hvilken grad opplever du at det du gjorde i tjenesten var godt nok?</i> – <i>I hvilken grad opplevde du mulighet til å bruke dine evner og utvikle deg?</i>
<b>Forholdet mellom idealer og virkelighet:</b> I hvilken grad opplever du at følgende utsagn stemmer med din erfaring fra din tid i UIO: <sup>13</sup> – <i>«UIO har et kall til å tro på unge mennesker. Vi tror Gud har utrustet og kalt unge mennesker til å være spydspisser i visjon og tjeneste. Vi er overgitte til å verdsette, stole på, støtte, skape rom for og forløse dem.»</i> – <i>«UIO har et kall til å være visjonære ved kontinuerlig å motta, fremelske og forløse frisk visjon fra Gud.»</i> – <i>«UIO er kalt til å praktisere tjenende lederskap som livsstil, heller enn et lederskapshierarki. En tjenende leder er en som hedrer utrustningen og kallet til dem som er under han/hennes omsorg og som ivaretar deres rettigheter og privilegier.»</i>
<b>Trivsel og samarbeid:</b> – <i>Hvordan var din totale trivsel i tiden du var i UIO?</i> – <i>Hvordan opplevde du at samarbeidet og fellesskapet med medarbeidere var?</i> – <i>Hvordan opplevde du samarbeidet med nærmeste leder?</i>
<b>Liv og lære:</b> – <i>Opplever du at det var samsvar mellom liv og lære hos dine ledere i UIO?</i>

<sup>13</sup> De tre utsagnene er verdibeskrivelser hentet fra UIOs grunnlagsdokument for virksomheten.

**Oppfølging:**

- *Opplever du at organisasjonens forventninger til hva du skulle oppnå eller gjøre i denne tiden var realistiske?*
- *Hadde du noen som fulgte deg opp i tjenesten (som veileder)?*
  - *Hvis ja, hvordan var denne oppfølgingen?*
- *Er det noe du skulle ønske var annerledes i oppfølging av deg som stab?*
- *Visste du hvor du kunne søke hjelp og støtte når du opplevde vanskeligheter?*
  - *Ved utfordringer i tjenesten*
  - *Ved personlige utfordringer*

**Livet i dag og forholdet til kristen tro og virksomhet:**

- *I hvilken grad tenker du at tiden i UIO påvirker hvordan livet ditt er i dag?*
- *Er du engasjert i en ideell organisasjon i dag?*
- *Hvilke følelser har du i dag når du tenker tilbake på tida i Ungdom i oppdrag?*
- *Hvordan er ditt forhold til UIO i dag?*
- *Vil du anbefale DTS og videre arbeid i UIO til unge mennesker i dag?*

På spørsmål om å gradere opplevelsen («i hvilken grad»-spørsmål) svarte respondentene på en skala fra 1 til 10 hvor 10 er «svært god» og 1 «svært dårlig».<sup>14</sup>

## Undersøkelsens rammebetingelser

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til tidligere fulltidsengasjerte medarbeidere i UIO i perioden 2003 til 2010. UIO har først og fremst unge mennesker (i hovedsak 20 til 24 år) i aktiv fulltidstjeneste, noe også aldersspektret på de som besvarte undersøkelsen, bekrefter. Svarene viser et tilsvarende antall menn og kvinner. 70 prosent er gift og 30 prosent ugift. Noe under halvparten er ikke i fast arbeid, og 27 prosent har fortsatt et frivillig engasjement på heltid (Kleiven & Raustøl 2017:8).

Målgruppen for undersøkelsen har alle gjennomført en disippeltreningsskole (DTS) av 6 til 9 måneders varighet. De gikk deretter inn i stab eller team i UIO og ble plassert på konkrete steder i inn- og utland for å virkeliggjøre organisasjonens formål.

UIO skrev følgende om seg selv og om formålet med undersøkelsen:

UIO er en bevegelse med store visjoner og stor tro på unge mennesker. Som vårt motto er, ønsker vi å *kjenne Gud og gjøre ham kjent*. Vi tror mange har gode opplevelser og minner fra tiden en var engasjert på fulltid i UIO, men det finnes også noen som opplever den tiden problematisk. Vi som er ledere i UIO i dag synes dette er sterkt beklagelig. Det er vårt ønske å få innsikt i hva som eventuelt ble gjort feil og som kan ha skapt vonde opplevelser, for å ta et oppgjør med det og lære av det (Kleiven & Raustøl, 2017:44).

Undersøkelsen søkte etter svar innen følgende hovedområder:

- begrunnelse for engasjement i UIO

<sup>14</sup> I analysen og grafene i rapporten fra undersøkelsen ble svarene fordelt i tre bolker, hvor 1–3 er «svært dårlig» og 8–10 er «svært godt». Den midterste variabelen ble beskrevet som «nokså godt» (4–7). Denne tolkningsnøkkelen legges også til grunn i artikkelen.

- opplevelse av ivaretagelse, mestring og muligheten for selvutvikling
- beskrivelse av forholdet mellom idealer (uttrykt i organisasjonens verdier) og opplevd virkelighet
- erfaringer med maktmisbruk

Av totalt 155 potensielle respondenter var svarprosenten på 40 prosent. Den forholdsvis lave svarprosenten gjør at det kan stilles spørsmål ved svarenes gyldighet for organisasjonen totalt sett. Analysen må derfor forstås som en tentativ tolkning av kjennetegn ved UIOs ledelseskultur i den aktuelle perioden. Analysen kan uansett brukes som et empirisk grunnlag for å diskutere innhold i og forholdet mellom visjon og ivaretagelse mer generelt og prinsipielt.

En begrunnet antakelse er at et tyngdepunkt av respondenter representerer to grupper. Den ene gruppen er de som har et sterkt engasjement i organisasjonen fordi de fortsatt er aktive der (over 50 %), eller fordi tiden i organisasjonen har hatt stor betydning for både livskurs og livsforståelse i ettertid (70 %). Dette framgår av respondentenes beskrivelse av hvilket forhold de har til UIO i dag (Kleiven & Raustøl, 2017:8,27–32).<sup>15</sup> Den andre gruppen er den som har noe å melde av kritisk karakter. Dette er mer begrunnet i en generell antakelse av at dette er en sentral motivasjonsfaktor for å besvare en slik undersøkelse.

## Analyse

### UIO og undersøkelse om ledelseskultur<sup>16</sup>

I analysen har jeg valgt å belyse hva empirien gir av svar på henholdsvis visjonen som styringsinstrument og opplevelsen av ivaretagelse av medarbeidernes egenverd, og å knytte dette sammen med relevant teori. Målet er samtidig å reflektere over forholdet mellom disse to tilnærmingene til lederskap.

### Forholdet mellom ideal og virkelighet – visjon og verdier

Undersøkelsen baserer seg på respondentenes vurdering av hvorvidt verdiene UIO legger til grunn for sin virksomhet, blir virkeliggjort. UIO valgte blant annet ut følgende verdier<sup>17</sup> (av totalt 18) som de mente hadde spesiell relevans for undersøkelsens formål:

- 1) *UIO er overgitt til å kjenne Gud, hans natur, hans karakter og hans veier. Vi søker å reflektere hvem han er gjennom alle aspekter av vårt liv og tjeneste*
- 2) *UIO har et kall til å tro på unge mennesker. Vi tror Gud har utrustet og kalt unge mennesker til å være spydspisser i visjon og tjeneste. Vi er overgitte til å verdsette, stole på, støtte, skape rom for og forløse dem.*

---

<sup>15</sup> Hele 27 prosent av respondentene oppgir at de jobber frivillig på fulltid, og det er sannsynlig at et vesentlig antall har engasjementet sitt innenfor UIO. Undersøkelsen spør også om hvilken betydning UIO-tiden har for nåtid. Rapporten viser at 67 prosent sitter igjen med overveiende positive følelser fra engasjementet i UIO. Over 60 prosent vil ubetinget anbefale dagens ungdom å engasjere seg i UIO.

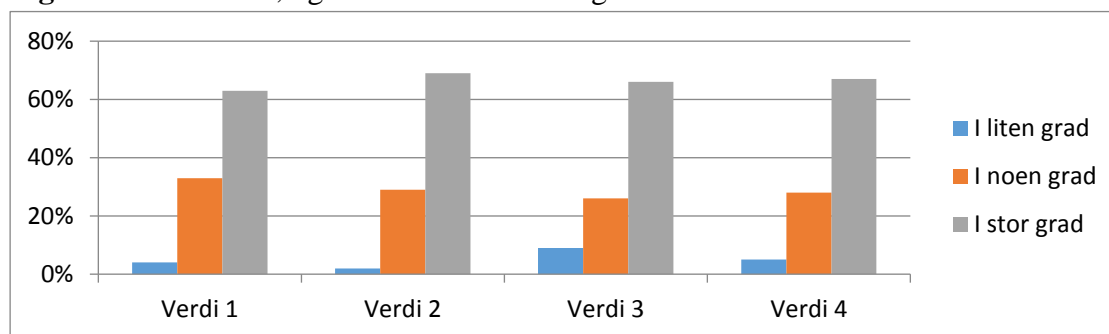
<sup>16</sup> Begrepet «ledelseskultur» er bare benyttet om selve spørreundersøkelsen som det empiriske materialet er hentet fra da dette var benevnelsen som ble brukt som overskrift på denne.

<sup>17</sup> Verdiene er felles for bevegelsen Youth with a Mission (YWAM). De har et sterkt visjonspreg og kunne like gjerne vært omtalt som visjoner. I respekt for bevegelsens valg av begrep anvendes verdier selv om dette kan være forvirrende når forholdet mellom verdier og visjoner drøftes senere i artikkelen.

- 3) *UIO har et kall til å være visjonære ved kontinuerlig å motta, fremelske og forløse frisk visjon fra Gud.*
- 4) *UIO er kalt til å praktisere tjenende lederskap som livsstil, heller enn et lederskaps-hierarki. En tjenende leder er en som hedrer utrustningen og kallet til dem som er under hans / hennes omsorg og som ivaretar deres rettigheter og privilegier.*<sup>18</sup> (UIO 2013)

Følgende oversikt viser at mellom 60 og 70 prosent av respondentene svarer at de opplevde det i stor grad var samsvar mellom disse verdiene og den virkelighetene de opplevde:

**Figur 1:** Om verdier, og samsvar med virkeligheten:



betyr blant annet at UIOs «kall til å være visjonære» var en praksis som respondentene gjenkjente blant lederne og i organisasjonskulturen. Samtidig uttrykte de i kommentarer at de var begeistret for verdiene, men også kritiske til hvorvidt verdiene var sunne å etterleve. En formidlet det mer generelt slik:

*Det har ikke vært noen annen tid i livet mitt der jeg har følt meg like levende. Samtidig er spørsmålet: Bli det for mye fokus på at mennesker skal si ja til Jesus, i forhold til det å leve bærekraftige og hele liv?*

Verdi 2 og 3 peker konkret på UIO sin vektlegging på visjoner. En respondent omtaler dette slik:

*De forløser unge i visjoner i veldig stor grad, men evner ikke å se hvem som er klare for det, om visjonene er realistiske og gir nok støtte til de som tar på seg oppgaver. Det er akkurat som om man tror at visjoner i seg selv skaper resultater.*

Kommentaren peker i retning av at medarbeiderne opplevde at de ikke bare fikk del i visjoner, men også at de fikk ansvaret for at visjonen ble virkeliggjort.

Flere respondenter kommenterer at UIO formidlet en urealistisk tro på visjonens kraft. «A picture of a preferred future» (Weems 2010:23), som ble tegnet, stemte ikke med det de opplevde. Denne kritiske tilbakemeldingen på visjonsformidlingens funksjon forsterkes ved at det synes å ha vært en mangel på erkjennelse fra visjonsformidlerne at de kan ha tatt feil, eller overvurdert sin forståelse av visjonen som Guds stemme. En respondent skriver at vedkom-

<sup>18</sup> Samtlige verdier er tilgjengelige på UIOs hjemmeside: [https://issuu.com/ywamnorway/docs/ywam\\_values\\_norsk](https://issuu.com/ywamnorway/docs/ywam_values_norsk).

mende savnet «uttalelse eller refleksjon fra den daværende leder» da den proklamerte visjonen ikke ble oppfylt. «Hans stillhet og mangel på verbal refleksjon klinger ikke veldig godt selv så mange år etter», kommenterer personen. Mer generelt uttrykkes behovet for et oppgjør med visjoner uten den proklamerte bærekraften. En av respondentene kommenterte dette på følgende måte: «Mitt ønske er at UIO i større grad kunne ta i bruk sårbarhetens stemme, spesielt i tomrommet etter de store visjonene som døde og forsvant.» Tilbakemeldingene etterspør med andre ord en større grad av det Kearsley (2008:168) kaller «power through» hos lederskapet knyttet til visjonsformidling. Mangelen på dialog bidrar også til et resultat som kan «compromize the quality of life» og «detract from their group-focused goals or purposes» (Thoroughgood et al. 2018:633). Dette forsterket også at mangelen på tydelig ansvarsplassing bidro til at utøveren ble ansvarliggjort for at visjonen ikke ble oppfylt. Å skulle arbeide for å oppfylle en visjonssterk formidling kan bety en fare for å avgrense mennesket til å være en tjenesteyter – eller «en spydspiss» som verdiene uttrykker det.

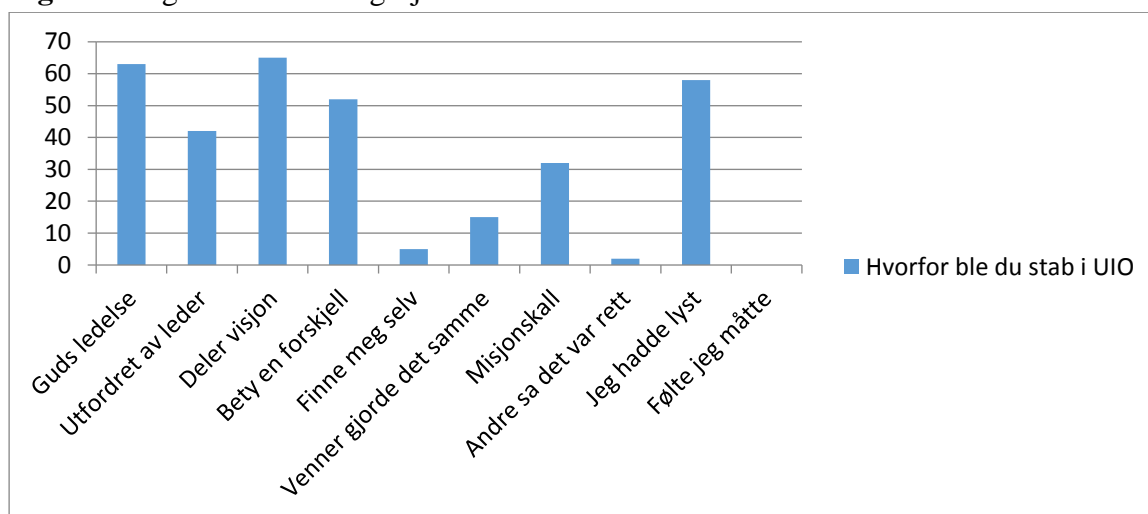
En stor andel av respondentene sier at de fortsatt har stor grad av tillit til organisasjonen (67 %). Samtidig kan kombinasjonen av fortsatt tillit og kritiske kommentarer tyde på at UIOs identitetsformidling gjennom blant annet vektleggingen på visjoner var pregende samtidig som den ikke fungerte uniformerende og manipulativt (Grojean et al. 2004:225; Luhmann 1979:114).

Visjoner og verdier kan ses som komplementære begreper (Kirkhaug 2013:72; Grojean et al. 2004:225). UIOs verdier kan karakteriseres som visjonære og visjonsfokuserende. De representerer derfor visjoner både implisitt (gjennom verdiene) og eksplisitt (gjennom visjoner gitt i kontekst) som et styringsinstrument, noe også kommentarene understreker. Spenningen mellom et visjons- og verdibasert lederskap framtrer ikke minst når opplevelsen er at ansvaret for virkeliggjøring av visjoner blir plassert på medarbeiderne i organisasjonen uten at visjonene er forankret i en dialog med dem. Det betyr at visjonen i for liten grad er basert på verdier som koherens og samarbeid. Kearsley betegner reell samhandling ut fra et maktanalytisk språk som «power with» (2008:223). Denne verdiforankringen forutsetter at formidling av «Guds stemme» gjennom visjoner («power from») skjer i en form som myndiggjør medarbeiderne («power to») til å kunne stille spørsmål ved visjonens gudgitte bærekraft («power through») før den gjøres retningsgivende.

## Oppfølging og ivaretagelse

Begrunnelsen respondentene i undersøkelsen gir for å gå inn i UIO-tjenesten er først og fremst opplevelse av Guds ledelse, at UIO hadde en visjon de trodde på, og at de hadde lyst:

**Figur 2:** Begrunnelse for engasjement

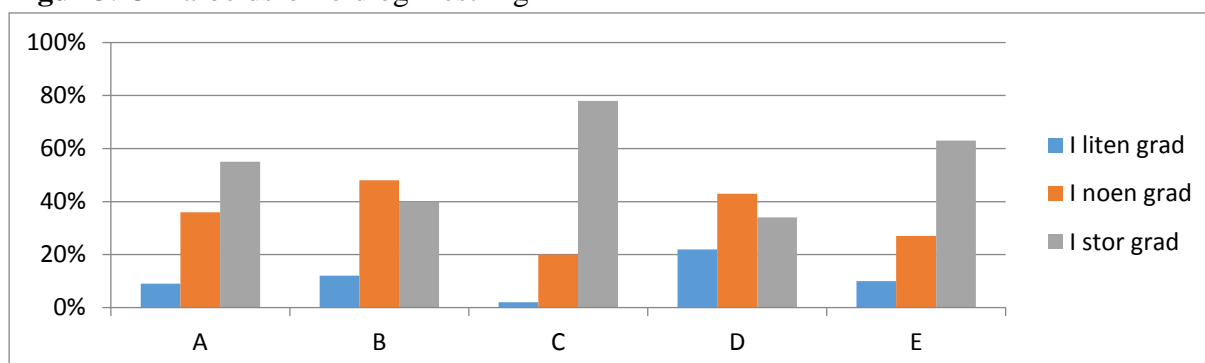


Det tyder på en stor motivasjon til å gjøre en innsats utover en vanlig arbeidsdag, noe også arbeidsmengde bekrefter.

Bare en tredjedel av respondentene mener det var god balanse mellom arbeid og fritid. Manglende balanse trenger ikke forstås som kritikk. Likevel er det grunn til å reflektere over hva en sunn ivaretagelse av hele mennesket innebærer, hvor blant annet behovet for avkobling og restituering er viktige faktorer. Det avgjørende vil også være om dette er et aktivt valg (som kan avklares i medarbeidersamtaler), eller bare anses som en del av de uformelle betingelsene for å være med i arbeidet. Tjenende lederskap forutsetter en stor grad av ledelse gjennom «power to» (myndiggjøring) og «power with» (gå sammen med). Det forutsetter en balanse mellom vektlegging av henholdsvis det oppgaveorienterte (tjenesteyter) og relasjonsorienterte (integrator).

Ivaretagelse handler også om opplevelse av mestring og personlig vekst. Tabellen nedenfor viser blant annet at mellom 70 og 80 prosent svarer at de i stor grad opplevde mulighet for å utvikle egne evner og personlig vekst. Over 80 % uttrykker at de opplevde tiden i UIO som svært meningsfull. Samtidig er det bare i overkant av 50 prosent som mener de fullt ut var i stand til å gjøre jobben de ble satt til. Respondentene uttrykker at de ble gitt stor tillit av ledelsen til å gå inn i tjenesten de ble satt til, uten at de dermed kjente seg trygge på om de kunne bære dette ansvaret på en tilfredsstillende måte.

**Figur 3:** Om arbeidsforhold og mestring

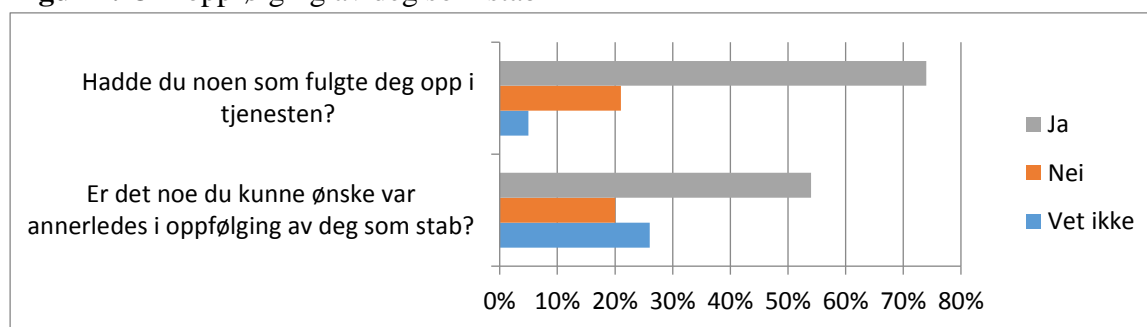


- A: I hvilken grad opplevde du deg i stand til å gjøre jobben du ble satt til?  
B: I hvilken grad opplevde du samsvar mellom tjenestens innhold og den treningen du fikk?  
C: I hvilken grad opplevde du tjenesten som meningsfull?  
D: I hvilken grad opplevde du at det var balanse mellom arbeid/arbeidsmengde og fritid?  
E: I hvilken grad opplevde du at det du gjorde i tjenesten var godt nok?

Arbeid i stab eller team innebærer at man er utpekt som leder av gruppa. Undersøkelsen uttrykker at de i stor grad opplevde arbeid i stab som meningsfullt (80 %). Dette kan indikere en totalopplevelse med stor grad av tilfredshet. Det kan også indikere betydningen av teamfelleskapet i staben.

På spørsmål om oppfølging i tjenesten gir respondentene følgende svar:

**Figur 4:** Om oppfølging av deg som stab



70 prosent av respondentene bekrefter at de hadde noen som fulgte dem opp i tjenesten. Samtidig er det over 50 prosent som hadde ønsket seg denne oppfølgingen annerledes enn slik den var. Undersøkelsen viser at bare halvparten av deltakerne opplevde at nærmeste leder kjente til deres arbeidsfunksjoner og kunne gi konstruktive tilbakemeldinger knyttet til dem. Noe over halvparten av respondentene har hatt en overveiende positiv opplevelse av at lederen var tilgjengelig som relasjonell støtte i tjenesten, mens en tredjedel uttrykker usikkerhet på om de ble «sett og hørt», «ivaretatt» og bekreftet som «god nok». Mellom 10 og 16 prosent svarer negativt på de samme indikatorene. På spørsmålet om hvordan de totalt sett vurderer samarbeidet med nærmeste leder, uttrykker en stor andel (40 prosent) ambivalens eller at den var dårlig.

Svarene peker i retning av at en sterk vektlegging av visjoner knyttet til tjenesten bidro til å overskygge relasjonsansvaret for medarbeidere. Dette kan tyde på at det sentrale lederskapet i liten grad vektla den relasjonelle dimensjonen i møte med de lokale lederne. Samtidig uttrykker respondentene en stor tilfredshet med teamfelleskapet, noe som kan tyde på at medarbeiderne ivaretok hverandres behov for å bli sett og hørt.

En av UIOs verdier er «å praktisere tjenende lederskap som livsstil» (UIO 2013). Verdien forutsetter et relasjonelt medvandrerenskap fra leder basert på «power with». Tilbakemelding fra respondentene tyder på at nærmeste leder for en stor andel ikke oppfylte denne verdien på en tilfredsstillende måte. Dette trenger ikke å fortelle noe om ledernes egenskaper til relasjonell ivaretagelse, men kan like gjerne ha sammenheng med hva lederskapet vektla som viktige lederfunksjoner på mellomledernivå (Grojean et al. 2004:232; Nass 2015:10).

## Drøfting i lys av teori

Drøftingen behandler temaer som analysen av materialet har aktualisert, og som gir grunnlag for å besvare spørsmålet: *Hvordan påvirker visjoner som et sentral styringsinstrument i en organisasjon, verdier knyttet til ivaretagelse av medarbeidernes egenverd?*

### En deskriptiv tilnærming

Analysen av materialet hentet fra undersøkelsen av UIO gir *noen deskriptive svar* på hvordan respondentene opplevde sin tjeneste fra den tiden de var en del av organisasjonen. Den nødvendige distansen i tid har høyst sannsynlig bidratt til å gi forholdsvis nyanserte svar (Kirkhaug, 2013, s. 69).

Flertallet gir en ganske entydig tilbakemelding om å sitte igjen med en positiv erfaring (jf. figur 2 med kommentarer). Svarene bærer samtidig preg av tvetydighet. På den ene siden formidler de en stor grad av tillit til organisasjonen også i dag (Kleiven & Raustøl 2017:28). Dette tyder på at tiden i UIO har vært en pregende og meningsdannende tid for respondentene med bærekraft også til livet i etterkant. På den annen side avdekker undersøkelsen at et vesentlig antall<sup>19</sup> opplevde en krevende spenning mellom visjon og ivaretagelse (jf. figur 4 og 5 med kommentarer).

En mindre andel av respondentene har konkludert med en negativ erfaring av tiden i UIO, først og fremst på bakgrunn av denne spenningen (Kleiven & Raustøl 2017:33). De beskriver et lederskap og en organisasjonskultur hvor visjoner, både gjennom verdibeskrivelser og i konkrete situasjoner, har hatt en sentral plass. Samtidig er det eksempler på at lederskapet sentralt ikke tok ansvar for visjoner som viste seg å mangle bærekraft. Konsekvensen var at fotfolket opplevde ansvaret for å ha mislyktes med oppdraget. *Det er akkurat som om man tror at visjoner i seg selv skaper resultater*, var en beskrivelse fra respondent. Dette illustrerer spenningen mellom visjoner som styrende for oppdrag og ivaretagelse av medarbeideren som verdi (Kirkhaug, 2013). Den øverste ledelsen hadde i liten grad øye for hvordan visjonene preget medarbeidernes opplevelse. Det manglet en dialog («power with») både om visjonens innhold og om medarbeidernes opplevelse av å bære ansvaret for visjoner som ikke kunne følges opp.

UIO er tjenende lederskap en uttalt verdi. Den er i mindre grad gitt et innhold i form av medvandring, delaktighet og innsikt i den enkelte medarbeiders situasjon fra de som på lokalt nivå skal lede. Opplæring av ledere på lokalt nivå av det relasjonsorienterte i lederskapet synes i for liten grad å være vektlagt (jf. figur 1). En respondent uttrykte et behov for veileder, men beskriver at inntrykket var *at ingen ønsket eller hadde tid til denne oppgaven, og at jeg derfor måtte klare meg selv*. Det er dessverre ofte en konsekvens at der hvor lederskap ikke ser eller erkjenner at de har sviktet, blir medarbeiderne ansvarsbærere av det som svikter. I tillegg er risikoen stor for at en lokal leder også må bære belastningen for mangelen på opplæring i tjenende lederskap (Grojean et al. 2004).

---

<sup>19</sup> Antallet synes å veksle mellom 15 og 40 prosent alt etter hvilke temaer de svarer på.



## En normativ tilnærming

Jeg vil anvende to perspektiver som en *normativ tilnærming* til å drøfte spenningen mellom visjon og ivaretagelse i lys av materialet, teori og forankret i en diakonifaglig forståelse. Disse to perspektivene er

- visjons- og verdistyrte organisasjoner sett i lys av medarbeidernes plass og rolle
- lederskap og maktanvendelse i en kirkelig kontekst

Teorien gir et grunnlag både for å tydeliggjøre motsetninger for *visjons- og verdistyrte organisasjoner* og for å kunne holde dem sammen som komplementære størrelser (Kirkhaug 2013). Lederskapets agenda kan på den ene siden beskrives med vekt på visjonsoppfyllelse. «De forløser unge i visjoner [...] men evner ikke å se hvem som er klare for det», skriver en respondent. Dette innebærer i så fall at organisasjonens deltakere står i fare for å bli redusert til instrumenter for å oppfylle visjonen. Lederskapet kan velge en verdiforankret agenda hvor identifikasjon med de som tilhører organisasjonen, innebærer at sammenheng og samspill blir satt i førersetet (Aadland 2010:462; Kearsley 2008:223; Kirkhaug 2013:72). Når 80 prosent av respondentene opplevde tjenesten som meningsfull (figur 4), kan det tolkes i den retningen. Når visjon og verdier anses som komplementære størrelser, innebærer dette at organisasjonens verdier blir forstått og anvendt som grunnlag for å oppfylle visjonen.

Denne beskrivelsen kan fort bli en lek med ord fordi ethvert lederskap basert på et kristent menneskesyn vil hevde at det er den komplementære beskrivelsen som er gjeldende. Spørsmålet er derfor hvem som skal få definisjonsmakten for det som utøves. I UIO-undersøkelsen har lederskapet invitert de som det ble utøvd lederskap over, til å beskrive sin opplevelse. En diakonal tilnærming innebærer å lytte til de som i utgangspunktet står i fare for å bli overhørt. Lederskap har alltid et maktpotensial til å uttale seg og bli hørt i langt større grad enn de øvrige i organisasjonen. Derfor kreves det en langt mer aktiv holdning for å oppfatte hva som er medarbeidernes forståelse. Dersom visjoner og verdier skal være komplementære størrelser ut fra et diakonifaglig perspektiv, forutsetter det at visjonene er forankret nedenfra. Det betyr at en kontinuerlig dialog med organisasjonens medlemmer om hva som er status, og hva som veien videre, er en forutsetning for å erkjenne og anerkjenne visjonene som etableres. Det er forankringspunktet for visjonens gyldighet. Det er flere indikasjoner i materialet på manglende dialog mellom lederskap og medarbeiderne om visjoner som ble anvendt til å målrette organisasjonens arbeid.

Inkarnasjonen er en god begrunnelse for å hevde at visjoner, ut fra en kristen livsforståelse, skal forankres nedenfra (Nass 2015). Guds visjon var forankret i hans kjærlighet til mennesket. Han ble selv et menneske for å oppfylle sin visjon. Applisert på lederskap innebærer dette på den ene siden å være seg bevisst sin makt og posisjon som leder, men samtidig søke etter en delaktighet i medarbeidernes situasjon og posisjon som grunnlag for å utøve lederskap (Kearsley 2008).

Visjoner har den risikoen ved seg at man ved å heve blikket mot «a picture of a preferred future» (Weems 2010:23) ikke ser de menneskene man skal gå sammen med mot denne framtiden. Visjoner er et retningsgivende mål langt der framme. Det er imidlertid mulig å etablere visjoner i lys av et nærblick. Det er forskjell på å skulle nå ut til alle mennesker og nå

et medmenneske. Det første fører lett til at man i praksis overser alle mennesker man møter, fordi man alltid ser etter en større målestokk. Det siste gjør at visjonen kontinuerlig oppfylles fordi målestokken er ens nærmeste neste.

Kearsleys (2008) anvendelse av *maktteori i en kirkelig kontekst* gir innspill på en verdiforankring av lederskapsutøvelse knyttet til «power with», «power from» og «power through». Maktuttrykkene kan gi diakonifaglige innspill på hvordan man får til en komplementær og kreativ dynamikk i forholdet mellom visjon og verdier, med vekt på ivaretagelse av medarbeidernes egenverd. Det forutsetter et lederskap med bevissthet om at de er i en overmaktsposisjon («power over») i forhold til sine medarbeidere.

Posisjonen er en autoritet som først og fremst er basert på tillit, og som respondentene i UIO-undersøkelsen formidlet at de både godkjente og anerkjente (figur 2). De uttalte i stor grad en tilslutning til den veien lederskapet ville gå. De opplevde at lederne levde et liv preget av organisasjonens verdier. Denne forståelsen preget også svarene respondentene ga etter at tidsavstand i år presumptivt hadde gitt dem en større grad av perspektiv på tiden i UIO. En verdiforankret tilnærming som innebærer deltakelse og samvirke, er et premiss både for å kvalitetssikre visjoners bærekraft og for å oppfylle dem. «Power to» (empowering) uttrykker ikke dette i stor nok grad fordi det lett blir forankret i lederens forståelse av hva som er rett og sant. «Power with» uttrykker i langt større grad et samvirke hvor alle deltakerne får myndighet til å påvirke på egne premisser. En ensidig lederforankret forståelse av «power from» kan fungere motsatt fordi den gir lederen autoritet til å presentere hva som er bærende, sett fra Guds posisjon. Forståelse av hva Guds visjon er og innebærer, forutsetter et oversettelsesarbeid når visjoner skal omsettes i konkrete veivalg. Dette oversettelsesarbeidet skal ikke overlates til en, men er et anliggende for fellesskapet av de som veivalget involverer. Så er lederskap å velge veiretning, men da etter at medarbeiderfellesskapet har fått et eierskap til visjonens fortolkning. Her vil nettopp Kearsleys siste element («power through») kunne anvendes som et nødvendig korrektiv. Den menneskelige sårbarhet innebærer erkjennelsen av egen begrensning og gjensidig avhengighet av andre for å oppnå innsikt. Dette uttrykker hvordan det kristne menneskesynet forankrer Guds stemme i fellesskapet gjennom samvirke og samspill. Det innebærer et oppgjør med en forståelse av at det enestående mennesket har fått fullmakt til å ytre Guds visjon og vilje inn i en konkret kontekst.

Lederskap i diakonal forstand (ofte kalt tjenende lederskap) er basert på et relasjonsorientert lederskap som grunnlag for det oppgaveorienterte (Kleiven og Askeland 2016; Nass 2015). Et helhetlig menneskesyn tilsier at alle sider ved menneskelivet er sammenvevd til et hele. Grunnfjellet i menneskets verd er at det er, og ikke at det gjør. En relasjonsorientert tilnærming er grunnlag for et være-fellesskap. Et relasjonsorientert lederskap vil samtidig være en forutsetning for en dialogisk nærkontakt med ens medarbeidere, slik at de får myndighet til både å korrigere og bekrefte retning og visjon. Grunnlaget for den oppgaveorienterte delen av lederskap er med andre ord at visjoner er forankret i verdier basert på ivaretagelse både av de som skal bidra til å virkeliggjøre dem, og de som er målgruppen for visjonene. Det forutsetter et lederskap som sørger for at medarbeidere ikke påtar seg ansvar for å oppfylle en visjon de selv ikke har hatt mulighet for å gi sin tilslutning til. Faren for at medarbeidere blir utbrent

blir ikke nødvendigvis mindre av å eie en visjon enn å bli påført denne. Derfor innebærer ivaretagelse av medarbeidere alltid et lederskap som bidrar til både de selv og medarbeiderne lever innenfor sine egne grenser for sunn innsats.

## KONKLUSJON

Artikkelens problemstilling etterspør forholdet mellom en visjonssterk ledelse og ivaretagelse av medarbeideres egenverd. Analysen av empirien viser at det er et åpenbart spenningsforhold mellom disse to sidene ved lederskap slik de forstås og anvendes. Teoriperspektiver bidrar til å tydeliggjøre hva som er premisser for at det blir et motsetningsforhold, og hva som er premisser for et kreativt samvirke mellom visjoner som styringsredskap og ivaretagelse av medarbeideres egenverd.

Det kan og bør være mulig å ha visjonssterk ledelse og samtidig være et lederskap som ivaretar medarbeiderne. En oppsummering av premissene for dette er følgende:

- En grunnleggende forutsetning er et oppgjør med en forståelse hvor lederen alene og uten samvirke med sine medarbeidere besitter myndighet fra («power from») Gud til å ytre seg om hans vilje i en gitt kontekst og på vegne av alle i organisasjonen.
- Visjonene skal være forankret i hele organisasjonen ved at medarbeiderne har reell myndighet («power to» og «power with») til å diskutere og korrigere visjoner som blir gitt inn i en konkret kontekst, og dernest med mulighet til å velge om de kan slutte seg til den.
- Visjonenes innhold må legge til grunn en ivaretagelse av medarbeidernes egenverd. Det betyr at visjonene bare kan oppfylles når enkeltmennesket, det medmenneskelige og mellommenneskelige (både i forhold til medarbeidere og målgruppe for visjonen) står i sentrum.
- Lederskapet har et verdiforankret ansvar for å bidra til at medarbeidernes arbeidsinnsats samsvarer med en sunn og sann forståelse av ethvert menneskes begrensning i kompetanse og kapasitet.
- Et lederskap må ha en selverkjennelse av egen begrensning i forståelse og innsikt. Dette vises i praksis ved at man gjør seg avhengige av medarbeideres medvirkning og påvirkningsmulighet («power through») i organisasjonens utforming og forvaltning av visjoner og verdier.

## Litteraturliste

- Arnulf, Jan Ketil (2012). *Hva er ledelse* (Vol. 44). Oslo: Universitetsforlaget.
- Askeland, Harald (2015). Managerial practice in faith-based welfare organizations. *Nordic Journal of Religion and Society* 28(1):37–58.
- Askeland, Harald & Tormod Kleiven (2016). Makt til å tjene – 1: Diakoni som kontekst for ledelse». *Tidsskrift for Praktisk Teologi* 2.

- Bibelen (2011). *Den hellige skrift Bibelen. Det gamle og nye testamentet*. Oslo: Bibelselskapet.
- Biong, Harald; Arne Nygaard & Ragnhild Silkoset (2010). The Influence of Retail Management's Use of Social Power on Corporate Ethical Values, Employee Commitment, and Performance. *Journal of Business Ethics* 97:341–363.
- Flaa, P, D. Hofoss; F. Holmer-Hoven, R. Rønning & T Medhus (1995). *Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fook, Jan (2012). *Social Work. A critical approach to practice*. London: SAGE Publications Ltd.
- Grojean, Michael W; Christian J. Resick, Marcus W. Dickson & D. Brent Smith (2004). Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing and Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics* 55: s. 223–241.
- Jenssen, Jan Inge (2018). Leadership in church identity. A discussion of how leadership in the local church can help to realize the true nature of the church. *Scandinavian Journal for Leadership & Theology* SJLT-5.
- Johannessen, Asbjørn; Per Arne Tufte & Line Christoffersen (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jørgensen, Knud (2012). *Equipping for service. Christian leadership in church and society*. Oxford: Regnum Books.
- Kearsley, Roy (2008). *Church, Community and Power*. Surrey: Ashgate Publishing Limited.
- Kirkhaug, Rudi (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kleiven, Tormod (2010). *Intimitetsgrenser og Tillitsmakt. Kirkesamfunns forståelse av og handlingsstrategier i møte med anklager om seksuelle krenkelser sett i lys av et diakonifaglig perspektiv*. Oslo: Diakonova.
- Kleiven, Tormod & Harald Askeland (2016). Makt til å tjene – 2: Det diakonale lederoppdrag i et maktkritisk perspektiv. *Tidsskrift for Praktisk Teologi* 2.
- Kleiven, Tormod & Raustøl, Randi (2017). *Kultur- og lederundersøkelse i Ungdom i Oppdrag* (rapport). Oslo: Høgskolen Diakonova.
- Mintzberg, Henry (2009). *Managing*. San Fransisco: Berrett-Koehler.
- Nordstokke, Kjell (2011). *Liberating Diakonia*. Trondheim: Tapir.
- Nass, Elmar (2015). A Christian Theory of Leadership Ethics. *The Catholic Social Science Review* 20, s. 3–19.
- Sagberg, Ingvild. *Ledelse*. Store Norske Leksikon; <https://snl.no/ledelse> (28.03.18).
- Scott, Richard W. (2003). *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Shamir, Boas; Robert J. House & Michael B. Arthur (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept based Theory. *Organization Science* Vol 4, No. 4, s. 577–594.
- Skjervheim, Hans (1976) *Deltakar og tilskodar og andre essays*. Oslo: Tanum-Norli.
- Smith, Roger (2008), *Social Work and Power*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

- Thoroughgood, Christian N., Katina B. Sawier, Art Padilla & Laura Lunsford (2018). Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a more Holistic Definition. *J Bus Ethics* 151. S. 627–649.
- UIO (2013). *Ungdom i Oppdrag sine grunnleggende verdier*. [https://issuu.com/ywamnorbay/docs/ywam\\_values\\_norsk](https://issuu.com/ywamnorbay/docs/ywam_values_norsk).
- VG (2015) *I rampelyset «Frelst»*. <https://www.vg.no/rampelys/tv/dokumentarhoest-paa-vgtv/a/23515925/> (28.03.18).
- Vigdel, Hans Eskil (2016), *Jesus Revolution var ikke det jeg trengte (kronikk)*. <https://www.vg.no/nyheter/meninger/kristendom/jesus-revolution-var-ikke-det-jeg-trengte/a/23631056/> (28.03.18).
- Weems jr., Lovett H. *Church Leadership. Vision, Team, Culture, and Integrity*. Nashville: Abingdon Press.
- Yip, Jeffrey; Edmund Twohill, Chris Ernst, Vijayan P. Munusamy (2010). Leadership in Faith-Based Nonprofits. The power of Identity. Boundaries to Bind and Blind. *Non-profit & Leadership, Vol. 20, No.*, s. 461–472.
- Aadland, Einar (2010). Values in Professional Practice: Towards a Critical Reflective Methodology. *Journal of Business Ethics* 97:461–472.
- Aadland, Einar og Harald Askeland (2017). *Verdibevisst ledelse som ledelsesfilosofi*. Aadland og Askeland (red.), *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

---

**Tormod Kleiven** (f. 1955) er professor i diakonivitenskap og leder av Senter for diakoni og profesjonell praksis ved VID vitenskapelige høgskole, Oslo. Han er utdannet sosionom og diakon og har yrkeserfaring fra helse- og sosialfaglig arbeid i kommuner og ved behandlingsinstitusjon for mennesker med rusproblemer. Han har ledererfaring blant annet som helse- og sosialsjef og som forskningssjef ved Høyskolen Diakonova. De vitenskapelige publikasjonene hans har i all hovedsak en diakonifaglig tilnærming med vekt på blant annet seksuelle krenkelser, makt, tilgivelse og ledelse. Oversikt over vitenskapelige publikasjoner finnes på [CRISStin](http://CRISStin). E-post: [tormod.kleiven@vid.no](mailto:tormod.kleiven@vid.no)