

Harald Askeland



DIAKONHJEMMET HØGSKOLE

RAPPORT 2013/11

Verdibasert ledelse - historiske linjer og aktuelle perspektiver

Harald Askeland

Verdibasert ledelse - historiske linjer og aktuelle perspektiver.



Rapport 2013/11



Denne rapporten er utgitt av
Diakonhjemmet Høgskole
Postboks 184, Vinderen
N-0319 Oslo
<http://www.diaconhjemmet.no>

Rapport: 2013/11
ISBN: 978-82-8048-138-2
ISSN: 1891-2753
Elektronisk distribusjon:
Diakonhjemmet Høgskole

Omslag
Aud Gloppen, Blæst Design

Opphavsrettigheter
Forfatteren har opphavsrettighetene til rapporten.
Nedlasting for privat bruk er tillatt.
Mangfoldiggjøring, videresalg av deler eller hele rapporten
er ikke tillatt uten avtale med forfatterne eller Kopinor.

Hva er verdibasert ledelse og hvordan har det vært forstått i ulike ledelsesfaglige bidrag? Dette kapitlet søker å spore de historiske faglige røttene og grunnleggende premisser som ligger bak sentrale nyere bidrag til forståelse av verdibasert ledelse.

Verdibasert ledelse – eller i det minste et markert fokus på verdier og ledelse – framstod som en sentral tilnærming innenfor ledelsesfaget fra begynnelsen av 80-tallet (Brown & Treviño 2003:154f, Bryman 2003:280). Dette faglige perspektivet kan sies å være rammet inn av et fokus på organisasjonskultur, men er også knyttet til begreper som ”The New Leadership Approach” (Bryman 2003) eller den fornyede interesse for karismatisk lederskap. Så langt jeg kan finne referanser til begrepet, så var de første artiklene som omtaler verdibasert ledelse skrevet av henholdsvis Robert House(1976) om charismatisk verdibasert ledelse og James Woods (1981, 1984) omtale av verdibasert ledelse gjennom en studie av religiøs ledelse.

Samtidig gir de tidligere nevnte framstillinger et noe forenklet bilde av de(t) perspektiv som kan omtales som verdibasert ledelse. For det første eksisterer det ulike bidrag og teorier som vil kunne identifiseres med verdibasert ledelse. Disse tilnærmingene har både overlappende og forskjellige posisjoner. For det andre springer ulike tilnærminger ut fra ulik faglig forankring og også ulike forskningsfokus. Innledningsvis er det viktig å framholde at enten man snakker om verdibasert eller verdibevist ledelse, er tilnærmingen en del av ledelsesfaget. Selv om det kan sees som et supplerende perspektiv, må det relateres til og være en del av det faglige arbeidet om ledelse

Dette kapitlet søker å besvare følgende spørsmålsstillinger knyttet til forståelsen av hvordan verdibasert ledelse har vokst fram og framstått:

1. I hvilken grad kan verdibasert ledelse inndeles i ulike tilnærminger med ulik forankring og profil?
2. Hva er de underliggende faglige og teoretiske tradisjoner for verdibasert ledelse?

Grunnpremisser innen organisasjons- og ledelsesfaget

Ulike ledelsesteorier bygger ofte på ulikt faglig grunnlag, og de vil ofte representere ett eller noen få grunnleggende perspektiver på organisasjon og ledelse. Slike faglige grunnposisjoner kan tilbakeføres til ulike vitenskapsteoretiske posisjoner (Hollis 1994, Bjartveit & Kjørstad 1996, Vanebo 2001). Ulike grunnposisjoner, med konsekvenser for studier og forklaringer av sosial handling og organisering, kan illustreres ved å anvende to sentrale dimensjoner. Den ene er kunnskapsteori, eller epistemologi, og den andre er handlingsteori, eller ontologi (Askeland 2012).

Den første dimensjonen handler om ulike syn på den sosiale virkelighet; skal den betraktes som en objektiv realitet vi kan frambringe sikker kunnskap om eller om den først blir ”virkelig” gjennom vår tolkning og ”konstruksjon”. Det første synet omtales som positivisme, mens det andre synet omtales oftest som konstruksjonisme. Ut fra denne dimensjonen kan vi se ulike teorier som henger sammen med virkelighetsforståelse og rasjonalitetsform. Ut fra en positivistisk tilnærming vil mange organisasjons- og ledelsesteorier på den ene siden legge til grunn en type

rasjonalitetsform omtalt som analytisk eller formålsrasjonell. På den andre side, vil man ut fra en konstruksjonistisk tilnærming mene en rasjonalitet som handler om fortolkning og som innebærer vurdering, dialog og forhandling i beslutningsprosesser. Enkelte vil derfor være opptatt av at organisering og ledelse må følge av klare mål og en klar analyse av hva som fremmer effektiv måloppnåelse, mens andre vil være opptatt av at vi kan ha ulike interesser å ivareta og derfor tolker, forhandler og reforhandler hvilke mål og premisser den organisatoriske praksis skal være styrt ut fra.

Den andre dimensjonen handler om man i samfunnsfaglige studier og forklaringsmodeller skal ta utgangspunkt i overordnede strukturer eller individuelle vurderinger og behov for å forstå individers og kollektivs handlinger. Mens den første tilnærmingen oftest omtales som strukturorientert, vil den andre tilnærmingen oftest omtales som aktør- eller individorientert.

All models of organizations as coherent entities can be reduced to two basic views: organizations as social systems, sustained by the roles allocated to their participants, and organizations as associations of self-interested parties, sustained by the rewards the participants derive from their association with the organization (Aldrich 1992:27).

Forfattere som vil ta utgangspunkt i en forståelse av organisasjoner basert på strukturelle faktorer, omtaler gjerne organisasjoner som systemer. Her vil en ta utgangspunkt i organisasjonen som et etablert system som legger premissene for individers handling og der ulike funksjoner ivaretas via strukturering og rollefordeling. Andre vil være opptatt av at organisasjoner er en samling av individer som ser det tjenlig å samarbeide om oppgaveløsning rundt spesifikke mål, og her kan organisasjoner gjerne omtales som assosiasjoner. Teorier med dette utgangspunktet baseres på en forståelse av organisasjoner og ledelse av disse der individer slutter seg sammen fordi de anser kollektiv oppgaveløsning som gunstig. Sammenfattende kan disse ulike tilnærmingene framstilles i følgende tabell:

Tabell 1: Klassifisering av tradisjoner/perspektiver i organisasjons- og ledelsesteori, med implikasjon for verdier

	Handlingsteoretisk dimensjon	
Kunnskapsteoretisk dimensjon	Positivistisk Rasjonell/analytisk	Subjektivistisk Fortolkende
Struktur Kollektiv	System Systemer i avhengig og strategisk tilpasning til omgivelser Ledelse forstås som sosial interaksjon, dvs ritual, funksjon, systemstrukturert Felles formulerte verdier basert på dialog mellom interessenter	Institusjon Organisasjoner preget av kultur, regler og normer i organisatoriske felt Ledelse forstås som sosialt strukturert, formet av diskurs og tradisjon Organisatoriske verdier tilpasset samfunnets verdier og som ramme for organisasjonens medlemmer
Aktør Individ	Instrument Organisasjon som instrument for måloppnåelse: rasjonelle agenter opptrer kollektivt på grunn av nytte Ledelse forstås som individuell atferd, sett ut fra utførelse, hendelser og effekt Eiers verdier/ Individer med stabile preferanser og verdier	Assosiasjon Intensjonelle aktører med felles mål og verdier, og med interesse for organisasjonens overlevelse Ledelse forstås som intensjonell handling, formet av mening og verdier Individer med felles verdier og intensjoner

Denne måten å dele inn organisasjons- og ledelsesfaget på viser hvordan ulike bidrag innen faget kan tilbakeføres til sentrale vitenskapsteoretiske posisjoner. Disse har betydning for faglig tilnærming, mens det i eksisterende litteratur i liten grad har vært lagt vekt på slike koblinger. Den valgte tilnærming synes for eksempel å kunne inkludere både teorier som implisitt forutsetter et systemperspektiv på organisasjoner eller individers (og individuelle organisasjoners) frie valg og handlingsrom. I tabellen vises det hvordan anvendelse av disse to dimensjonene kan danne grunnlag for inndeling og kategorisering av fire hovedsyn innen organisasjons- og ledelsesfaget, med implikasjoner for forståelse av verdier og ledelse. Inndelingen er et forsøk på å kategorisere teorier som anvendes for å forstå og analysere organisasjon og ledelse, og vil senere i kapitlet danne rammen for drøfting av ulike tilnærminger til verdibasert ledelse. Før det skjer vil jeg imidlertid se nærmere på noen klassiske bidrag til forståelse av ledelse, og deres behandling av verdier og ledelse.

De historiske linjer med hensyn til verdier og ledelse: Klassikernes bidrag

Selve termen verdibasert ledelse kan antakelig føres tilbake til slutten av 1970-tallet og begynnelsen av 80-tallet, men ideer om verdier og ledelse har en betydelig lengre linje i ledelsesfaget. Mens Max Weber (19xx) anvendte "verdirasjonalitet" som begrep, var en av ledelsesfagets tidlige klassikere, Chester Barnard (1938) opptatt av at ledere hadde som en av sine viktige funksjoner å prege organisasjoner med verdier. Tilsvarende ideer ble videreført av Philip Selznick, som vektla at ledere ved å «infuse organizations with values» bidro til å skape institusjoner. Før vi presenterer de ulike tilnærminger som i senere tid kan sies å presentere seg som teorier om verdibasert ledelse, kan det derfor være nyttig å rekapitulere kjernen i klassikernes bidrag.

Verdier og ledelse – Chester Barnard og Philip Selznick

Som jeg vil komme tilbake til, ligger det i ledelsesfaget muligheter for å skille mellom to ulike tradisjoner med hensyn til verdier i ledelse. Den ene tradisjonen kan sies å handle om "moral leadership", mens den andre tradisjonen er sterkere knyttet til det institusjonelle eller symbolske perspektiv på organisasjon og ledelse.

På mange måter har en av fagets klassikere, Chester Barnard (1938)¹, kommet til å prege forståelsen av at verdifokus og verdidanning i normativ forstand var en av flere sentrale oppgaver for ledere. Han kan tolkes som inspirator for begge nevnte tradisjoner, både et analytisk og rasjonelt perspektiv og et fortolkende og naturlig perspektiv (Scott 1995a). I sitt hovedverk, *The Function of the Executive* (1938), omtalte han organisasjoner som både formelle og uformelle og pekte på ledere både som rasjonelle aktører og som moralske forbilder. Slik kom han til å danne grunnlag for videre faglig arbeid både innen en økonomisk/rasjonell inspirert retning, men også innen den retning som omtales som institusjonalisme.

Grunnlaget for hans forståelse av lederes funksjoner lå implisitt allerede i organisasjonsforståelsen: Organisasjoner knyttes til en type samarbeid mellom aktører som er bevisst og formålsoverrettet. Han var opptatt av at organisasjonens medlemmer sluttet seg til organisasjonen frivillig og at den samhandling som utfoldet seg tjente en felles hensikt. I denne forstand var lederes oppgaver knyttet opp mot "those of control, management, supervision, administration in formal organizations" (1938:6). Ledere måtte sikre et incentivsystem som bidro til at medlemmer fant grunn til å delta i organisasjonen og bidra til realiseringen av dens formål. Som organisasjonstenker blir han vanligvis assosiert med tilnærmingen som dels betegnes Human Relations og dels som det naturlige perspektiv på organisasjoner (Scott 1987).

Samtidig var Barnard opptatt av en annen side, nemlig at medlemmer i sin tilslutning til organisasjoner i stor grad hvilte på ikke-materielle, uformelle og nær moralske grunner. Et sentralt aspekt for at organisasjoner skal fungere ble derfor nettopp dannelsen av denne kollektive hensikt, en hensikt som nærmest sees som moralsk bindende for medlemmene. Ut av den kritiske

¹ Barnard er av flere ansett som en av de aller første som publiserte en organisasjonsteoretisk bok. Han fant lite hjelp i klassiske tekster innenfor management (Taylor og Fayol) og heller ikke innen samfunnsvitenskapene generelt – i det minste gjaldt dette for selve fenomenet organisasjon. Hans betydning er beskrevet som å bringe erfaring til det faglige felt (Williamson 1995b).

plass en slik meningsdannelse har i organisasjoners liv springer også Barnard sitt syn på den sentrale oppgave for ledere:

The distinguishing mark of the executive responsibility is that it requires not merely conformance to a complex code of morals but also the creation of moral codes for others. The most generally recognized aspect of this function is called securing, creating, inspiring of "morale" in an organization. This is the process of inculcating points of view, fundamental attitudes, loyalties, to the organization or cooperative system, and to the system of objective authority, that will result in subordinating individual interest and the minor dictates of personal codes to the good of the cooperative whole (Barnard 1938:279).

Denne siden ved Barnard's faglige bidrag har i liten grad vært fokusert (O'Neill 1992:200), men er en viktig plattform for forståelsen av lederes verdimeslige og moralske ansvar. For ham var lederes overordnede posisjon i forhold til medarbeidere og ansvar for at organisasjonens medlemmer holdt en akseptabel etisk standard i sitt arbeid sentrale sider ved ledelse. Lederes ansvar på dette feltet ble knyttet både til på den ene side å skape verdier, men også på den andre side til å fortolke og avveie ulike verdsett som eksisterer side ved side i organisasjoner (O'Neill 1992:202).

Det er pekt på at Barnard ved dette la avgjørende vekt på at ledere hadde som funksjon å overbevise og knytte medarbeideres emosjoner, motivasjon og lojalitet til organisasjonens formål (Scott 1995:41f). Gitt de utfordringer organisasjoner stod overfor og den usikkerhet som var knyttet til å lykkes for virksomheter, formulerte Barnard følgende nødvendighet ved ledelse:

(...) spell the necessity of leadership, the power of individuals to inspire cooperative personal decision by creating faith: faith in common understanding, faith in the probability of success, faith in the ultimate satisfaction of personal motives (Barnard 1938:259).

Med dette blir organisatorisk enhet og samstemthet satt i fokus. Slik vil en kunne nedtone naturlige og eksisterende interessekonflikter som eksisterer mellom ulike grupperinger og koalisjoner i organisasjoner. Denne siden ved Barnards forståelse av ledelse bør danne grunnlag for å tematisere at det kan være hårfine grenser mellom en slik innflytelse og manipulering (Scott 1995:42). Tilsvarende bevissthet vil måtte gjøres gjeldende også for verdibasert ledelse mer allment.

Denne delen av Barnard's teori om ledelse har dannet grunnlag for videre faglig utvikling, med enda tydeligere linjer til verdibasert ledelse. En av de som tidlig fulgte opp disse linjene i forståelse av ledelse var Selznick (se nedenfor), mens andre har fulgt opp hans arbeid igjen gjennom utviklingen av forståelsen av organisasjonskultur (f eks Deal & Kennedy 1982, Ouchi 1980, Peters & Waterman 1982, Pondy 1983, Schein 1985).

En av de mest sentrale teoretikere innenfor institusjonell teori og ledelse, som videreførte fokuset på verdier og ledelse, var Philip Selznick (1997 [1957]). Han er en av de som i stor grad har preget den tidlige institusjonelle teorien om organisasjoner og ikke minst formulert lederes rolle i forhold til verdidanning i organisasjoner. Han innleder sin bok med å kort formulere sin hovedtese:

Lederen for et foretak blir statsmann idet han går over fra administrativ ledelse av et foretak til institusjonelt lederskap (Selznick 1997:18).

Bak denne påstanden ligger det også et grunnsyn på organisasjoner. Selznick hevdet at i strikt forstand var begrepet organisasjon knyttet til et saklig system av bevisst samordnet virksomhet, et instrument som var utformet for å gjøre en jobb – og dermed utskiftbart. Derimot var institusjoner et naturlig produkt av sosiale behov og påtrykk – en mottakelig og tilpasningsdyktig organisme. Her ser en igjen et grunnleggende forskjellig syn på organisasjoner, som henholdsvis enten rasjonelle og analytiske eller naturlige og fortolkende. Selznick vektla at organisasjoner bestod av mennesker og utgjorde et levende sosialt miljø som måtte ivaretas (1997:20).

Institusjonalisering forstås som en prosess, avhengig av at organisasjonen over tid utvikler en særegen historie, samt den dynamikk som utfoldes når aktører samhandler om å frambringe resultater i en tilpasning til omgivelsene. At noe kan sees som en institusjon er at det er blitt

Innført verdier som ligger utenfor de tekniske kravene de aktuelle oppgaver stiller (Selznick 1997:26).

En grunnleggende svikt i lederskap inntreffer når det forsømmes å arbeide med en tydeliggjøring av det som er institusjonens formål – den bærende grunn til dens eksistens:

Vi vil hevde at det er en av hovedoppgavene for lederskap å skape spesielle verdier og en bestemt sakkunnskap i organisasjoner. I denne forstand blir lederen en forkjemper for institusjonaliseringen ved å styre en prosess som ellers ville foregått mer tilfeldig og lettere hadde vært underlagt omstendighetene og historiens spill. (...) Den institusjonelle lederen er derimot i første rekke en ekspert i å fremme og bevare verdier (Selznick 1997:32f).

Den grunnleggende hensikt med tydeliggjøring av formål og grunnleggende verdier, ligger i at de kan prege holdninger og sedvaner – de gir en sosial integrasjon som langt overgår kapasiteten til formell samordning og en tradisjonell kommandostruktur.

Ledere bidrar til policy gjennom avgjørende beslutninger, som i motsetning til administrasjon (rutinemessige avgjørelser), har potensiale for å prege organisasjonens utvikling. Slike avgjørende beslutninger er knyttet til rekruttering og opplæring av personale, etablering av systemer for hvordan ulike interesser i en organisasjon avveies i forhold til hverandre og gjennom samarbeid med andre organisasjoner. Selznick forstår lederskapets grunnleggende funksjoner i forhold til:

- Formulering av institusjonens oppdrag og rolle, ved å fastsette mål ut fra indre og ytre krav som styrer organisasjonens engasjement.
- Innlemmelse av formål i organisasjonens liv, det vil si å bygge den inn i den sosiale struktur.
- Forsvare institusjonell integritet ved å vedlikeholde verdier og en tydelig organisatorisk identitet.
- Løsning av interne konflikter, ved å bidra til en avveining av interessene til de ulike enheter og grupperinger som til sammen utgjør organisasjonen (Selznick 1997:55f).

Både Barnard og Selznick har ett klart fokus felles; Det å prege organisasjoner med bestemte verdier er en sentral lederoppgave. Mens Barnard bygger denne dimensjonen inn i som et konstituerende element i lederoppgaven, legger Selznick til grunn at dette etablerer skillet mellom administratoren og lederen. Retningen er like fullt klar, det er lederen som skaper eller preger

organisasjonens verdier. Hvilke verdier dette skal være vil dels være knyttet til allmenne etiske og moralske standarder, men dels også knyttet til de spesifikke verdier som gir organisasjonen et distinkt særpreg (jf særlig Selznick). Dette viktige premisset ligger under mye av dagens litteratur om og praksis i verdibasert ledelse.

Fra management til leadership

Det synes å være en klar tendens der det skjer en endring i begrepsbruk mot "leadership", som kan knyttes til en trend i utviklingen av ledelsesfaget. Samtidig har ledelse i stadig sterkere grad framstått som noe mer: Ledelse forstått som noe mer enn management eller administrasjon. Dette henger blant annet sammen med den usikkerhet som preger moderne organisasjoners omgivelser, de er blitt mer komplekse og oppleves (og er det nok) å være i stadig endring. Ledere kan i et slikt perspektiv sees som de som fortolker, får medarbeidere med seg og står som garantisten for kausalitet. Både forventningene til leder og deres frihetsgrad er i et slikt perspektiv økende. Det vil være dekning for å si at dette er en markert trend innenfor organisasjonsfaget for tiden. Forankringen av ledes legitimitet vil dermed igjen introdusere personlighet (en ny type charisma), men nå knyttet til evnen til å mobilisere og levere resultat. Den leder som lykkes vil kunne "kanoniseres", mens den som mislykkes står igjen med ansvaret for miseren.

Selv om det er tydelige forskjeller og nyanser i definisjoner av ledelse, synes det å være klare sammenhenger og overlappende elementer. De fleste definisjonene legger til grunn at ledelse på ulikt vis handler om sosiale prosesser der det utøves innflytelse overfor individ og gruppe. Det synes også å ligge inne som vesentlig elementer at ledelse innebærer at gruppens aktivitet og relasjoner struktureres i retning av å oppnå felles mål eller oppgaver.

"*Management*" er et begrep som etymologisk kommer fra italiensk språkbruk, og har sin rot i de to latinske ordene *manus* – hånd, og *agere* – handle (Strand 2001:17). Sin språklige anvendelse har de i kunsten å drive med hestedressur, det vil si å få en flokk med hester til å opptre kollektivt. Begrepet ble så utviklet videre av engelske offiserer, med betydningen å holde styr på en kompleks, men rasjonelt planlagt organisasjon. Hos enkelte forfattere anvendes begrepet mer i retning av det vi generelt vil forbinde med mellomledere, der det fokuseres på forskjellige faktorer i forholdet mellom overordnede og underordnede og hvordan dette virker inn på jobbtilfredshet og produktivitet (Skjørshammer og Aadland 1991:6). En manager kan også oppfattes som en som får ledelsesprosessen til å fungere.

Begrepet "*leadership*" har, rent etymologisk, en lang historie innen anglosaksisk språk og kan i sin rot følges nær 1000 år tilbake i tid (Grace 2003)². Det kan knyttes til det anglo-saksiske ordet "*loedan*" som i utgangspunktet har betydning reise og har følgende språklige anvendelse vesentlig poeng kan knyttes til formen og innholdet i "leadership" som i stor grad knyttes til evne til å lede og skape villighet for utvikling og endring (Kotter 2001). I følge blant andre ledelsesteoretikeren John Kotter, skiller ledere som utøver "leadership" seg ut ved at de evner å formulere visjon og retning, at de evner å justere og samordne medarbeideres innsats og at de oppnår dette gjennom evne til motivasjon (Kotter 1982).

Yukl (1994) peker på at en pågående diskusjon i ledelsesfaget, med interesse for vårt tema, er knyttet til hvorvidt ledelse og management involverer samme type og innretning på

² Innen en norsk sammenheng har det ikke vært uvanlig å anføre at begrepet henger sammen med "lei/led" og "ledestjerne" (f.eks. Strand 200x:xx, Aadland 200x:xx). Begge betydninger er også kjent innen den nordiske språkfamilie: rent etymologisk er det også dokumentert en forståelse som knyttes til det å "sette i bevegelse" eller "bringe til å gå" (Falk & Torp 1994[1903]:449).

innflytelsesprosessen. Uenigheten er i hovedsak knyttet til graden av overlapping mellom disse aspektene ved lederskap. Enkelte teoretikere hevder at ledelse og management er kvalitativt forskjellige eller eventuelt gjensidig ekskluderende. Det har vært hevdet at mens management (administrasjon) har vært orientert mot stabilitet og det å gjøre tingene rett, handler ledelse om å bidra til nyskaping, utvikling og det å gjøre de riktige tingene. Uavhengig av hva en måtte mene i denne faglige diskusjonen, synes det tydelig at hovedvekten av litteratur om verdibasert ledelse forutsetter anvendelse av begrepet "leadership".

Mens denne distinksjonen ikke var vesentlig for klassikere som Barnard, er den nettopp et sentralt poeng hos Selznick der evnen til å bidra i verdidanningsprosessen skiller mellom administratoren og den som framstår som leder. Også for flere av de bidrag som presenteres vil nettopp lederskap være en nøkkelfaktor i mobilisering og i evnen til å bygge relasjonen til medarbeidere gjennom fortolkning og artikulering av felles verdigrunnlag.

Verdibasert ledelse – presentasjon og drøfting av ulike bidrag

Innledningsvis ble det antydnet at det finnes ulike faglige bidrag til forståelsen av verdibasert ledelse, og at disse kan relateres til teoretiske perspektiver med ulike grunnleggende premisser. I denne delen av kapitlet vil den tidligere presenterte klassifisering av teoritradisjoner danne utgangspunkt for en sortering i det landskap som ulike bidrag til verdibasert ledelse utgjør.

I den litteratur som omhandler verdibasert ledelse går det etter min mening et skille mellom en forståelse av verdier, verdiers forankring og relasjon til ledelse som kan knyttes til tidligere omtalte dimensjoner. Enten et objektivistisk utgangspunkt som grunnlag for instrumentell rasjonalitet og analyse eller et subjektivistisk utgangspunkt som gir grunnlag for fortolkning og meningsdanning. Dessuten en dimensjon som enten forankrer verdier og handling ut fra et aktørperspektiv eller som forankrer aktørers verdier og handling ut fra deres stilling og posisjon i struktur og system.

Tidligere i kapitlet har disse dimensjonene dannet grunnlag for utvikling av fire dominerende tilnæringer innen organisasjons- og ledelsesfaget. Selv om ulike tilnæringer til verdibasert ledelse kan relateres til disse hovedtilnærmingene, vil de ofte også operere på eller over grensen mellom dem. I denne sammenheng må de omtalte dimensjoner, som har dannet utgangspunkt for inndelingen, i større grad ses som et kontinuum mellom idealiserte posisjoner heller enn som gjensidig utelukkende kategorier.

Instrument: Et økonomisk-rasjonelt perspektiv og ideer om charisma og transformasjon

I den internasjonale og engelskspråklige litteraturen, synes mye litteratur om verdibasert ledelse å være forankret i en rasjonell og individorientert tilnærming. De ulike bidrag som skal presenteres her står i gjeld til et positivistisk vitenskapssyn og deler et individ-forankret perspektiv som vektlegger lederes evne til å skape tilslutning til organisatoriske mål og idealer.

I denne tilnærmingen, fra midten av 1970-årene, ble det formulert ulike teorier med klare fellestrekk: Charismatisk ledelse, visjonær ledelse og transformasjonsledelse (Bryman 1993).

Disse teoriene har viktige fellestrekk som kan knyttes til; hvordan ledere oppnår usedvanlige resultater og hvordan de oppnår høy medarbeidermotivasjon og identifikasjon med lederens og organisasjonens mål og verdier. Det som knytter disse versjonene av verdibasert ledelse til denne hovedtilnærmingen er fokuset på individet som aktør i kombinasjon med fokus på felles verdier. Samtidig er det mye i tilnærmingen som har bibeholdt en rasjonalitet som tydelig bygger på et positivistisk og analytisk grunnsyn.

Robert J. House (1976, 1996) er av flere gitt æren av å ha introdusert et nytt fokus på charismatisk ledelsesteori, også omtalt som "value-based leadership", (bla Brown & Treviño 2003, Busch 2012). Han har i flere arbeider lagt fram og videreutviklet ledelsesteori som har verdier og verdibasert lederatferd som et sentralt element. Hans tidlige bidrag var i særlig grad orientert mot charismatisk ledelse som beveger og motiverer medarbeidere, samt at de kan påvirke gjennom å fremme ideer og verdier som utfordrer en bestående orden (House 1976:7). Charismatiske ledere antas å ha effekt blant annet gjennom å artikulere eller modellere ideologiske verdier som medarbeidere innehar eller identifiserer seg med. Eventuelt vil ledere kunne ramme inn organisasjonens mål og oppgaver i en meningsammenheng som indirekte er relatert til slike verdier. Denne sammenhengen formuleres slik: "*A necessary condition for a leader to have charismatic effects is the role of followers be defined in ideological terms that appeal to the follower*" (House 1976:28). Karakteristisk for ledere som oppfattes som charismatiske er følgende egenskaper: Dominans, selvtilitt, innflytelsesbehov og tro på egne verdier.

Ved en senere revisjon av teorien (House 1996) inngår verdibasert ledelsesatferd som en av åtte lederatferdskategorier³. Verdibasert lederatferd utmyntes på denne måten:

Theoretically such effects are accomplished by appealing to subordinates' cherished values and nonconscious motives and by engaging their self perceived identities, enhancing their self efficacy and sense of consistency, and making their self-worth contingent on their contribution to the leaders' mission and the collective. (...) Value based leader behaviors include:

- *Articulation of a vision of a better future for followers, to which the followers are claimed to have a moral right*
- *Display of passion for the vision, and significant self sacrifice in the interest of the vision and the collective*
- *Demonstration of self-confidence, confidence in the attainment of the vision, and determination and persistence in the interest of the vision*
- *Selectively arousal of the nonconscious motives of followers that are of special relevance to the attainment of the vision*
- *Taking extraordinary personal and organizational risks in the interest of the vision and the collective*
- *Communication of high performance expectations of followers and confidence in their ability to contribute to the collective effort*
- *The use of symbolic behaviors that emphasize the values inherent in the collective vision*
- *Frequent positive evaluations of followers and the collective (House 1996:343).*

³ De øvrige lederatferdskategoriene er: Målavklarende, orientering mot resultatoppnåelse, tilrettelegging av arbeid, støttende lederatferd, tilrettelegging for samhandling, gruppeorientert beslutningsatferd og representasjon og nettverksarbeid,

Det legges også vekt på at verdibasert ledelse må være tuftet på lederes bidrag til å artikulere moralske eller ideologiske mål for organisasjonen, eller å bidra til å tolke det arbeid som gjøres inn i en større sammenheng med ideologiske implikasjoner. Dermed legges det også til grunn at verdibasert ledelse må være i samsvar med internaliserte verdier hos medarbeidere. Som ledelsesform er verdibasert ledelse også tett knyttet til indre motivasjon hos medarbeidere, da man nettopp mobiliserer rundt immaterielle verdier.

Mange av de teoretikere som kan grupperes under kategorien transformasjonsledelse trekker nokså klart vekslers på Burns (1978) studie av politisk lederskap. Burns baserte sin teori på materiale og innsikter fra politisk og religiøst lederskap, og hevdet et syn på ledelse der ledere og medarbeidere i samspill hever hverandre til høyere nivå av moral og motivasjon. Hans bidrag er senere overført til ulike typer næringsvirksomhet (Bass 1985, Posner 1987, Conger & Kanungo 1987), en overføring som ikke uten videre kan anses som uproblematisk (jf Brown & Treviño 2003:155).

Et første viktig element i denne tradisjonen er at ledelse i stor grad defineres ut fra lederen og lederens evne til å skape resultater, mobilisere følgeberedskap hos medarbeidere og øke medarbeideres motivasjon for arbeidet (House & Aditya 1997:439). Det er pekt på at transformasjonsledelse er karakterisert ved fire sentrale aspekter der ledere:

- Har karisma og virker som modeller
- Motiverer via inspirasjon
- Stiller spørsmål ved tingenes tilstand og oppfordrer til nytenkning
- Viser omtanke for individets spesielle behov (Hetland 2004:96).

Det som i særlig grad gjør transformasjonsledelse interessant i denne sammenheng, er koblingen som implisitt gjøres til verdier. Et grunnleggende premiss i det teoretiske bidraget er at individer ikke kun er rasjonelle aktører, men også søker ekspressive motiver. Lederes spesielle rolle er antatt å bestå i:

Charismatic leaders link organizational goals and missions to their followers' self-concepts. An important aspect of followers' sense of self is based on a sense of virtue and moral worth. Charismatic leaders infuse work with values and purpose, giving it meaning that instrumental or transactional leaders do not. Charismatic leaders emphasize a collective identity and make inspirational ideological appeals that tap into followers' values (Brown & Trevino 2003:159f).

Brown og Trevino reiser kritiske spørsmål til om det er mulig å legge et slikt moralsk verdibegrep til grunn innen næringsvirksomhet, og hevder at det ikke finnes dokumentert belegg for at denne type verdier overføres mellom leder og medarbeider i slike virksomheter. Denne mangel på dokumentasjon er også påpekt av andre:

For example, the neocharismatic theories offer inadequate or untested explanations of the process by which the theoretical leader behaviors are linked to, and influence, the affective state of followers (House & Aditya 1997:442).

De tilnærminger som har vært omtalt i denne sammenheng bygger på sentrale ideer fra fagets klassikere med hensyn til lederpersonligheter og at fokus på verdier kan fungere meningsgivende for organisatorisk praksis. Flere studier dokumenterer sammenheng mellom ledere som oppfattes å være charismatiske og verdiorientert og organisatorisk effektivitet og medarbeidermotivasjon. Samtidig er det ikke klargjort hva som er sammenhengen mellom verdier og handling, eller

hvilke prosesser som utfolder seg i samspill mellom ledere og medarbeidere og som bidrar til konsensus om verdier og praksis som er verdiorientert.

Assosiasjon og fellesskap

Det andre markerte perspektivet er en tilnærming som på ulike måter fokuserer på immaterielle verdiers betydning for organisering og ledelse. Felles for de teorier som vil bli presentert her er antakelsen om at grunnleggende verdier, enten individuelle eller kollektive, bidrar til å forme vurderinger og handling – og at dette er et ledelsesanliggende. Forskjellene vil i hovedsak følge skillelinjer som kan knyttes til betydningen av lederen, ”management of meaning” eller hvordan fellesverdier skapes.

De perspektiver som her er presentert er videreført på ulike måter. Etter Selznick synes mange av ideene å ha forblitt inaktive fram mot 80-tallet. Enkelte har koblet den fornyede interessen til japanismens inntog og med fokus på verdier og kultur som vestlig faglig respons (bla Colbjørnsen). Samtidig kan det også spores andre bidrag, ikke minst i tilknytning til forskning rundt religiøse organisasjoner og ideelle organisasjoner i sivilsamfunnet. De bidrag som her vil bli pekt på kan knyttes tilbake til de tradisjoner som kan knyttes til bla Weber, Barnard og Selznick.

Gruppen av arbeider som blir presentert kan deles i to, men har et felles fokus knyttes til kultur, verdier og ledelse. En av de som tidlig anvendte begrepet ”value-based leadership” var James Wood (1981, 1984), gjennom en studie av ledelse i amerikanske religiøse forsamlinger. Konteksten var de utfordringer som var knyttet til hvorvidt de religiøse forsamlingene skulle være etnisk blandede eller ikke. Han viser hvordan prester og religiøse ledere kunne snu individuelle holdninger, som innebar motstand mot etnisk blandede menigheter, gjennom å fokusere på grunnleggende verdier i den kristne tradisjon. Med verdibasert ledelse peker han på muligheten for å skape oppslutning omkring ”the common good” og at en slik kan bidra til at organisasjonens medlemmer i mindre grad vektlegger egeninteresser. Kravet til ledere i en slik sammenheng vil naturlig nok være at de faktisk artikulere organisasjonens kjerneverdier som medlemmene også slutter seg til. Lederskapet handler i så måte om å artikulere og vise hvordan felles verdier kan belyse situasjonen på en ny måte og lede til alternative handlingsvalg.

Betydningen av religiøse verdier var også tematisert av Weber gjennom studien av hvordan den protestantiske etikk la grunnlaget for et handlingssett som dannet grunnlaget for framveksten av kapitalismen. Et eksempel fra Norge kan være Hans Nielsen Hauges kombinasjon av forkynnelse og etablering av næringsvirksomhet (Fløistad 200x). Også innenfor andre religiøse tradisjoner har en pekt på muligheten for at religiøse verdier kan danne grunnlag for ledelse. Dette har både skjedd i forhold til en islamsk tradisjon (Ryan 2000) og en hinduistisk tradisjon (Krishnan 2002).

I et drøyt tiår har det vært arbeidet med verdier og verdibasert ledelse innen en skandinavisk sammenheng. En av de som ofte gis æren for å ha introdusert begrepet i en skandinavisk sammenheng er Verner C Petersen (1997)⁴. De tilnærminger som kan knyttes til denne tradisjonen, skiller seg ut f eks i forhold til Burns, House og Bass ved å ikke baseres på lederen som charismatisk person. Tvert om har det vært sentralt at verdier er felles og delt i organisasjonen, og at lederes bidrag handler om å bidra til en felles artikulering og forståelse av

⁴ Blant annet gjøres dette i flere danske artikler som nylig summerer opp status for verdibasert ledelse (Flarup 2009, Lauritzen 2010).

verdiene innhold og konsekvenser. Et viktig anliggende har vært hvordan verdier kan gjøres til styringsredskaper for organisatorisk praksis basert på selvledelse, dels som supplement og dels som erstatning for regel- og målstyring (Petersen 1997, Thyssen 1998):

Ledelse innebærer mere. Det indebærer evnen til at få en afgrænset gruppe af mennesker til at arbejde sammen, på konsistent vis, og over tid i retning af fælles mål, uden explicit pressioen og magtanvendelse. Det drejer sig også om værdibaseret ledelse. I nærværende sammenhæng omfatter det ledelse, der tager utgangspunkt i fælles værdigrundlag for hele organisationen. Et værdigrundlag, der fremhæver nogle af de holdninger og værdier, virksomheden har valgt å stå for (Petersen 1997:64).

Petersens bidrag til forståelse av verdibasert ledelse er oppsummert i noen enkle punkter, som vektlegger skjønn og forståelse framfor klarhet i mål og styringsvirkemidler. Å lede krever følgende:

- Man skal lede ut fra et formål som ofte er vanskelig å forklare
- Man skal lede ut fra tillit til at medarbeidere både kan organisere seg og forplikte seg på arbeid mot felles mål og verdier
- Man skal lede flertydig, slik at det er rom for å utfolde selvstendighet og kreativitet
- Man skal lede med konsistens og retning
- Man skal som leder har viljen til å lede (Flarup 2009).

I en norsk sammenheng har flere studier vært gjennomført med henblikk på verdiers betydning i styring og ledelse av virksomheter, særlig innen offentlig sektor og innen sivilsamfunnet (non-profit sektor). I regi av HSH ble det i 2006 publisert en studie av verdibasert ledelse i 8 ulike virksomheter, og der tilnærmingen blir beskrevet på denne måten:

Denne forståelsen av ledelse tar utgangspunkt i at klargjøring og bevisstgjøring av verdiene i organisasjonen er et hovedvirkemiddel for styring av virksomheten. Der man tidligere styrte ved hjelp av regler og instruksjer, og senere etter klargjøring og implementering av målsetninger, er VBL orientert mot det mer overordnede grunnlaget for virksomheten – nedfelt i visjoner og verdier. (...) Verdiene beskriver det grunnleggende fokus man ønsker at virksomheten skal ha, og dette fokuset tjener som veiviser for den enkelte ansatte i de daglige valg og prioriteringer som gjøres. (...) VBL er en ledelsesfilosofi, men også en organisasjonsutviklingsmodell, som knytter an til den grunnleggende intensjonen (verdiplattformen) for virksomheten. Gjennom ulike tiltak og prosesser sørger man for å vedlikeholde en høy bevissthet om kjerneverdiene i hele organisasjonen (Aadland, Askeland, Flatebø, Haugen, Kaasa & Stapnes 2006:27).

Verdibasert ledelse ses i denne sammenheng mer på som en tilnærming til ledelse, der en ikke opererer med en standardisert forståelse av hva det innebærer eller hvordan det skal praktiseres. Samtidig har det også innen denne tilnærmingen vært utformet ulike framlegg til hvordan man kan jobbe med klargjøring og implementering av verdier i virksomheten (jf f eks Aadland 2004). Men også i denne tilnærmingen blir ledere sentrale aktører i verdiprosessen, blant annet gjennom at de innehar en posisjon som muliggjør initiativ og prioritering av verdibevissthet. Lederens egen person og praksis synes også avgjørende for verdiprosessens troverdighet og omfang (Aadland, Askeland, Flatebø, Haugen, Kaasa & Stapnes 2006:70). HSH-studien fant også at verdiorienteringen fra virksomhetens grunnleggelse, gjerne ved en gründer, ofte spiller en viktig rolle i hvordan organisasjonen forstår seg selv og sitt formål. Dette formål vil for mange organisasjoner, særlig innen sivilsamfunnet, kunne knyttes ideelle formål eller ideologisk forankrede formål. Studien fant at det ideologiske grunnlaget ble aktivert, men at det ble

betydelig klarere formulert som grunnlag for ledelse innen organisasjoner med et allment humanistisk ideologisk grunnlag (Aadland, Askeland, Flatebø, Haugen, Kaasa & Stapnes 2006:86).

De tilnærmingene til verdibasert ledelse som er skissert i denne omgang skiller seg ut ved at de i liten grad knytter an til generelle teorier om ledelse. Mens for eksempel House (1996) bygger en helhetlig ledelsesteori der verdibasert lederatferd inngår som en integrert del, mangler dette perspektivet i de skandinaviske bidrag. Et unntak i så måte er et nyere bidrag (Busch 2012) der verdibasert ledelse knyttes sammen med en allerede etablert prosesteori om ledelse (Johnsen 19xx). På den annen side er de skandinaviske bidrag som er presentert under dette perspektivet, i betydelig grad mer opptatt av prosess og implementeringsarbeid enn de bidrag som ble presentert i forrige seksjon (Instrument-perspektivet).

Institusjon: Verdier, organisering og ledelse

Verdier og ledelse har hatt en sentral plass i typer bidrag som kan knyttes til institusjonell teori. Denne basale oppgave knyttes så sammen med teorier som fokuserer institusjonelt lederskap (Selznick 1957), og kan knyttes til følgende grunnfunksjoner: 1) klargjøre organisasjonens oppdrag og mål, 2) virkeliggjøre dette formål i organisasjonens liv og virksomhet, og 3) bidra til at organisasjonen og dens medlemmer formulerer og fastholder grunnleggende verdier i møte med omgivelsene.

Igen er det slik at dette perspektivet ofte er blitt anvendt i relasjon til religiøse og politiske institusjoner (f eks Carroll 1991, Jørgensen, Vrangbæk & Sørensen 2009, Talleraas & Haga 2012). En konsekvens av Carroll's tilnærming, er et tydelig fokus på at ledelse i religiøse eller ideologiske organisasjoner har en tett kobling til fortolkning av tradisjonen i møte med stadig nye utfordringer i storsamfunnet og ikke minst i det lokale samfunn. Et særtrekk i forbindelse med religiøse og ideologiske organisasjoner er at det er en særlig sammenheng mellom organisasjon, verdier og formål (mission) som har fulgt dem fra grunnleggelsen:

(...) they usually have come into being and exist primarily to give expression to the social, philosophical, moral or religious values of their founders and supporters (Jeavons 1992:404).

I et slikt perspektiv blir lederen agent for institusjonalisering, en som bidrar til å sette mål og prege organisasjonen med verdier. Lederen har dermed en viktig oppgave i å institusjonalisere verdier og profilere organisasjonen slik at medlemmene identifiserer seg med den og er lojale mot dens oppgaver og mål (Eriksen 1999:137). Lederens rolle blir proaktiv, ved dels å bidra til formingen av konkrete verdier og dels ved å være den som artikulere og tolker de grunnleggende verdistandpunkter i gitte situasjoner – enten disse er kjente eller nye (O'Neill 1992:200ff). En slik funksjon blir særlig kritisk når organisasjonen står overfor nye eller ukjente utfordringer.

Institusjonaliseringens betydning ligger i at den former de rammer som organisasjon, omgivelser og handlingsalternativer vurderes i forhold til. Slik preges aktørers modeller av virkeligheten. Eriksen har fokusert på at ledere motiverer underordnede til etterfølgelse av annet enn rent materielle grunner, altså en mobilisering som skjer ved språklige virkemidler.

Det har de seneste år også vokst fram et tydeligere fokus på verdier i offentlig sektor, ofte under betegnelsen "public values" (Moore 1995). Offentlige verdier ble av Moore knyttet til levering av aktuelle tjenester, at sosiale formål ble realisert og at tillit og legitimitet for den offentlige virksomheten ble vedlikeholdt. Et felt der denne tilnærmingen skiller seg noe ut fra de tidligere nevnte, er knyttet til at en sterkere vektlegger at verdibevisthet også handler om verdikonflikt og håndtering av verdimesse dilemmaer. Sentrale verdier i offentlig virksomhet, ofte benevnt offentlig ethos, kan knyttes til ansvarlighet overfor samfunnet, offentlighet og gjennomsiktighet, riktig og god saksbehandling, samt uavhengige profesjonelle standarder (Jørgensen 2003). I mer konkrete studier har det vært undersøkt hvilke verdiorienteringer ledere i offentlig virksomhet har, med mulige implikasjoner for deres vurderinger og beslutninger. I en nylig norsk studie, er det vist at verdier som profesjonell standard, tilpasning av tjenester til innbyggere, god saksbehandling og lojalitet til politiske vedtak ble sett som de viktigste (Wennes & Busch 2012:7f). samtidig viser denne studien at offentlige verdier rapporteres å være i endring, ved at verdier som brukerorientering, fornyelse og innovasjon, profesjonell standard og lojalitet til politiske beslutninger har vunnet terreng. Verdier som har tapt terreng rapporteres å være likebehandling, ansattes karrieremulighet, kontinuitet og ansvarlighet overfor samfunnet.

I senere studier bygger blant annet Robert House på det som kan omtales som implisitt ledelsesteori, der en antar at ledere formes av forventinger til hva ledelse er og der slike forventninger kan variere ut fra nasjonale og regionale kulturer. I en bredt anlagt studie (GLOBE) som fokuserte ni ulike kulturelle dimensjoner, hevdes det å være dokumentert at charismatisk/verdibasert ledelse er en ledelsesprofil som har universell støtte. Denne profilen eller dimensjonen ved ledelse gis følgende innholdsbestemmelse:

A broadly defined leadership dimension that reflects the ability to inspire, to motivate, and to expect high performance outcomes from others on the basis of firmly held core beliefs (Javidan, Dorfman, de Luque & House 2006:73).

Det må også tas med kritikk av et slikt fokus: svekket fokus på interessekonflikt og fare for manipulering. Det siste søkes motvirket gjennom en forståelse av verdibasert ledelse (som bla vi fremmer) der dialog og konsensus om felles verdier er sentralt.

System og mangfold av interessenter: Verdier, etikk og ledelse

Etikk og ledelse har mange intellektuelle røtter, og det ville føre for langt å gå inn i dette feltet i dybden. I denne omgang vil jeg derfor kun behandle de røtter som ligger under etisk regnskap, som er et viktig dansk bidrag til verdibasert ledelse. Etisk regnskap ble utviklet som tilnærming på slutten 80-tallet (Pruzan & Thyssen 1990, Pruzan x2). Når dette bidraget er tatt med innenfor omtalen av forståelse av systemtilnærming handler det om hvordan Pruzan og Thyssen begrunner sitt engasjement for etisk regnskap med et annet siktemål enn virksomhetsetikken:

Our aim is different. We intend to consider the use of ethics within the context of an organization as a shared value horizon and planning tool (Pruzan & Thyssen 1990:141).

Deres utgangspunkt er at det i et pluralistisk samfunn ikke lenger synes å være mulig å etablere en felles forståelse av hva som er rett og galt, det vil si en felles moral og en felles etisk teori. Ulike grupperinger i samfunn og organisasjoner vil kunne hevde ulike verdistandpunkter, og det med samme prinsipielle rett,. Deres løsning ligger i å utvikle en etisk tenkning med to

karakteristika: 1) den er rasjonalistisk i den forstand at det må kunne argumenteres for en posisjon i en gjensidig dialog, og 2) den er formalistisk i det den forutsetter en bestemt interaksjon mellom grupperinger. Interaksjonen må baseres på like retter, der en gruppe kan kreve de rettigheter som er likeverdige med de rettigheter andre grupperinger kan tildeles (Pruzan & Thyssen 1990:136). I denne tilnærmingen bygger de på Rawls teori om rettferdighet (Rawls 1971), samt på Habermas sin tilnærming om diskursteori og dialog (Habermas 1976; 1985).

Den andre, og viktigste, linjen i deres argumentasjon er basert på den tyske sosiologen Niclas Luhmans om organisasjoner som autopoietiske (dvs selvstyrende) systemer. Kjernen i Luhmans argumentasjon er at sosiale systemer ikke primært kjennetegnes av de individer som utgjør det, men er et selvorganiserende fenomen knyttet til et system av kommunikasjon (Luhman 1984). Gjennom kommunikasjonsprosessen definerer virksomheten seg selv og avgrensner seg fra omgivelsene. Dette skjer gjennom et felles språk, som internt skaper et reservoar av temaer og tolkninger felles for deltakerne og eksternt leder forhandlingen av mål og verdier til dets identitet. Disse språklige kodene danner organisasjonens kultur.

For å begrunne nødvendigheten av etiske vurderinger i ledelse av organisasjoner, peker også Pruzan og Thyssen på at en klassisk økonomisk tilnærming basert på et "shareholder"-perspektiv er utilstrekkelig. Innen økonomisk teori har ofte verdier blitt ensbetydende med monetære størrelser og virksomhetens formål knyttes til å maksimere verdi for eiere. Dette er blant annet uttrykt av økonomen Milton Friedman, som hevdet at i et konkurranseorientert samfunn bør det kun legges vekt på økonomiske kriterier (Friedman 1970).

Friedman's conclusion is that even if managers as private individuals can feel a social responsibility, their responsibility as economic guardians is strictly relegated to forwarding the firm's economic interests (Pruzan & Thyssen 1990:138).

Her ligger en tankestrøm som flere har argumentert mot i litteraturen omkring verdibasert ledelse (jf også Paine 199x)⁵.

Aktuelle perspektiver

Internasjonalt anerkjente teorier om verdibasert ledelse er integrert i helhetlige ledelsesteorier, mens de skandinaviske bidrag (som vi må kunne sies å være en del av) ikke har prioritert koblingen mellom generelle lederfunksjoner, lederatferd og verdibevissthet.

Det vil kunne herske uenighet blant annet om hvordan en skal gå opp grensegangene mellom de to siste hovedmåtene å forstå verdibasert ledelse på (institusjonelt/symbolsk og etikk og ledelse). Blant annet hevder de amerikanske forskerne Brown og Treviño at det både er visse likhetspunkter, men også klarere ulikheter mellom verdibasert ledelse og etisk ledelse. Slike ulikheter knyttes til forskjeller i verdiers moralske dimensjon og at etisk ledelse også i sterkere grad trekker vekslers på transaksjonsledelse (Brown & Treviño 2003:164).

De internasjonale bidragene har påvist konkrete sammenhenger mellom charismatisk/verdibaserte ledere og effektivitet, medarbeidertilfredshet osv. Men de har ikke bidratt til å belyse den prosess der verdier gjøres virksomme gjennom lederes og organisasjoners praksis. Den skandinaviske

⁵ Disse motargumentene er det redegjort for i kap 2.1 om økonomiske perspektiver knyttet til Value-Based Management og utviklingen av Business Ethics, og blir derfor ikke fulgt opp nærmere her.

tilnærmingen har i langt større grad vært opptatt av selve implementeringsdelen av VBL og også bidratt til studier og evalueringer av denne type prosesser.

En sentral utfordring synes derfor å være å bidra til videreutvikling av VBL langs flere akser:

- Hvordan er verdibevist ledelse koblet til eller integrert i lederjobben, lederrollen og øvrig lederatferd?
- Hvordan kan relasjonen mellom leder/ medarbeidere/organisasjon/samfunn forstås med hensyn til artikulering og innarbeiding av verdibevisthet?
- Hvordan bidrar organisering og ledelse til å balansere ulike verdier og hvordan håndteres verdikonflikter?

Avslutningsvis vil jeg presentere et foreløpig forsøk på å oppsummere sentrale dimensjoner i ulike tilnærminger til verdibasert ledelse:

	Sentrale tradisjoner			
Dimensjoner	Instrument	Assosiasjon	System	Institusjon
Verdier	Stabile individuelle verdier	Individer med felles verdier	Verdier framkommer gjennom dialog mellom ulike interessenter	Organisatoriske verdier tilpasset samfunnsverdier og ramme for individet
Forankring	Individuelt	Individuelt	Kollektivt	Kollektivt
Lederes rolle	Leder definerer verdier og overbeviser	Felles verdier er rammer for lederes artikulering og tolkning	Leder fasiliterer dialog og forhandling om felles verdigrunnlag	Leder bidrar til verdidannelse
Arbeidsform		Prosess		
Bidragstere (eks)	House Bass & Avolio	Wood Petersen	Thyssen & Pruzan Aadland	Selznick Jørgensen

Referanser:

- Barnard, Chester 1938: *The Functions of the Executive*. Cambridge (MA): Harvard University Press
- Bass, Bernard 1985: *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- Brown, Michael E. & Linda K. Treviño 2003: *Is value-based leadership ethical leadership? I: Gilliland, Stephen W., Dirk D. Steiner & Daniel P. Skarlicki (eds): Emerging Perspectives on Values in Organizations*. Greenwich: Information Age Publishing
- Bryman, Alan 1993: *Charisma and Leadership in Organizations*. Newbury Park: SAGE
- Busch, Tor 2012: *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Conger & Kanungo 1987: *Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings*. *Academy of Management Review*, 12:637-647
- Eriksen, Erik Oddvar 1999: *Kommunikativ ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

- Flarup, Jane 2009: Hvad Fanden, Fayol og Taylor har skabt. Ledelseidag.dk nr 2, februar 2009. [<https://www.lederne.dk/ledelseidag/Artikler/Seogeftermndogaar/2009/nrtofebruar/hvadfandenfayoologtaylorharskabt.htm?NRMODE=Published&NRODEG>]
- Hetland, Hilde 2004: Transformasjonsledelse i en norsk kontekst. Magma, Årgang 7, Nr 1, ss 95-102
- Hollis, Martin 1994: The philosophy of social science. An introduction. New York: Cambridge University Press
- House, Robert & Ram N. Aditya 1997: The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? Journal of Management, Vol 23, Nr. 3, pp. 409-473
- House, R. J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Southern Illinois University Fourth Biennial Leadership Symposium. Carbondale, Illinois, Faculty of Management Studies, University of Toronto
- House, R. J. (1996). "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory." Leadership Quarterly 7(3): 323-352.
- Jeavons, Thomas M. 1992: When the management is the message: relating values to management practice in nonprofit organizations. Nonprofit Management & Leadership, Vol 2, No 4, 403-417
- Jørgensen, Torben Beck, Karsten Vrangbæk & Ditte-Lene Sørensen 2009: The historical development of values in Danish administrative reform. Paper presented at the EGPA group on ethics and integrity, Malta 2009
- Lauritzen, Pia 2010: Ledelsesbaserede værdier – nye perspektiver på værdibaseret ledelse. Ledelseidag.dk nr 3, marts 2010. [<https://www.lederne.dk/ledelseidag/Artikler/Seogeftermndogaar/2010/Nr.+3+marts/ledelsesbaseredevaerdiernueperspektiverpaavaerdibaseretledelse.htm>]
- Moore, M 1995: Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge (MA): Harvard University Press
- O'Neill, Michael 1992: Ethical Dimensions of Nonprofit Administration. Nonprofit Management & Leadership, Vol 3, No 2,
- Petersen, Verner C 1997: Ledelse med holdning. I: Petersen, Verner C & Mette Stuhr Lassen (red): Værdibaseret ledelse. København: Dansk Industri
- Posner, NN 1987:
- Selznick, Philip 1997 [1957]: Lederskap. Oslo: Tano-Aschehoug
- Strand, Torodd 2001: Ledelse, organisasjon og kultur. Bergen: Fagbokforlaget
- Talleraas, Gro & Gjermund Haga 2012: Verdiutvikling i kommunene Namdalseid, Namsos, Overhalla. Rapport nr 84. Steinkjer: Høgskolen i Nord-Trøndelag
- Wennes, Grete & Tor Busch 2012: Changing values in public professions – a need of value-based leadership? TØH-serien 2012:5. Trondheim: Høgskolen i Sør-Trøndelag
- Yukl, Gary 1994: Leadership in Organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Aadland, Einar, Harald Askeland, Elin Flatebø, Heidi Haugen, Asbjørn Kaasa & Leif M Stapnes 2006: Verdibasert ledelse i praksis. Oslo: HSH



DIAKONHJEMMET HØGSKOLE

Diakonhjemmet Høgskole har røtter tilbake til 1890, og er en virksomhet under stiftelsen Det Norske Diakonhem. Høgskolen har 2500 studenter og 200 ansatte, fordelt på studiesteder i Oslo og Rogaland.

Høgskolens faglige fokus er diakoni, verdier og profesjonell praksis.

Formidlingen er en viktig del av samfunnsoppdraget til Diakonhjemmet Høgskole. Publikasjonene fra høgskolen skal bidra til dette ved å skape dialog med praksisfelt og samfunn. I tillegg skal formidlingen være med på å omsette FoU-resultater i praksis.