

Fra katedral til børs

Kort sammendrag:

Næringslivet er i endring. Nye markeder og ny teknologi krever nye former å lede på. Ledergrupper blir i større grad satt sammen av tverrfaglige team og et mangfoldig fellesskap. Det er moderne å inkludere både psykologer og filosofer i ledergrupper. Men hva med teologer? Har man bruk for dem i næringslivet og hva kan de i så tilfelle bidra med?

Stadig flere teologer går fra en jobb innenfor kirken til en jobb innenfor næringslivet. For ti år siden var det kun 2-3 teologer i næringslivet. I dag har forfatteren identifisert mer enn 30 teologer som arbeider i ikke-kirkelige stillinger.

Det kan se ut som et stort sprang å gå fra katedral til børs. Det blir ikke heller karakterisert som en naturlig overgang. Noen teologer karakteriserer dette som en "flukt," men andre teologer er i ferd med å oppdage at teologiutdanningen og presteerfaringen kan brukes til noe mer.

Vi har gjort et studie av hva teologer opplever at de kan bidra med overfor et næringsliv i endring. Studiet er en sammenligning mellom teologer og økonomer og er en prosjektoppgave gjort i forbindelse med Master-programmet på BI.

Resultatene fra undersøkelsen viser at teologene har noe å bidra med i næringslivet, men det forutsettes at de setter seg inn i næringslivets tenkesett. Teologene vil i større grad enn økonomene sette fokus på hele mennesket på arbeidsplassen. Som ledere er de like opptatt av å vise medmenneskelighet som beslutningsdyktighet. I større grad enn økonomer setter teologene fokus på de kulturelle utfordringene. De er opptatt av etikk, dvs: "Hvordan vi har det med hverandre," og bruker gjerne symboler, riter, og verdier for å få medarbeidere til å yte.

Prosjektoppgaven er gjennomført av
Gry Espedal, teolog og konsulent i Agenda Utrendning & Utvikling AS og
Lars B. Salvesen, leder i LNU

Hovedartikkel:

Organisasjoner i endring krever nye ledere

Verden er blitt en global markeds plass på grunn av nye kommunikasjons- og transportteknologiske nyvinninger. Organisasjoner er utsatt for stadige omforminger for å utnytte eller tilpasse seg dette markedet. Økt globalisering, rask teknologisk utvikling og større markeder krever andre og nye reaksjoner fra mennesker og organisasjoner.

Utfordringene i næringslivet stiller store krav til ledelsen av dagens og morgendagens bedrifter. Nye organisasjonsformer krever ledertyper som er mer verdiorientert og relasjonelt orientert, i tillegg til å være rasjonelle.

Teoretikere mener det handler om å finne frem til egenskaper som gjør at ledere kan takle både den komplekse oppgaven, og samtidig de utfordrende følelsene knyttet til oppgaven. Torgeir Reve (1999) mener bl.a. at lederrollen innenfor kunnskapsøkonomien i fremtiden må utfylles av mennesker som er trygge i lederrollen, som har relasjonelle kvaliteter, som lytter mer og som kan vise omsorg. ”Ledere skal i det 21. århundre fortsette å være minst like beslutningsdyktig som tidligere, men skal balansere mer mellom robusthet og sårbarhet”, sier Reve. (T. Reve 1999:120).

For lik utdanning i ledergrupper?

Styrer og ledergrupper i Norge består i stor grad av en homogen gruppe menn, utdannet økonomer, ingeniører eller jurister. Vi kan spørre om den like fagbakgrunnen som ledere i dagens næringslivet har, gir dem vid nok kompetanse til å møte menneskene de skal lede i den krevende og komplekse situasjonen næringslivet er i?

Stipendiat Ragnhild Kvålshaugen tar opp dette temaet i sin doktoravhandling på BI. Hun arbeider med hvordan lederes erfaringsbakgrunn samsvarer med deres lederkompetanse. Kvålshaugen mener problemet i norsk næringsliv er at ledere tenker for likt. Hun mener organisasjoner må satse på forskjelligheter i utdanningsbakgrunn, arbeidserfaring og kulturell bakgrunn, når de setter sammen team og ledergrupper. Kvålshaugen sier:

”Næringslivet er i dynamisk utvikling, og nye endringer kommer raskt. Da må man tenke mer utradisjonelt. Hvorfor ikke få inn flere filosofer og psykologer, eller folk med annen variert sammensetning.” (Asker og Bærum Budstikke, 14.01.2000)

Hva med teologer?

Kan teologer falle inn i gruppen som Kvålshaugen nevner som “folk med annen variert sammensetning”? Vi ser at stadig flere prester og teologer har begynt å arbeide som ledere og konsulenter i det offentlige og i næringslivet. Spørsmålet vi har diskutert i vår oppgave er hva teologer kan bidra med til næringslivet som er spesielt for denne utdanningen og erfaringsbakgrunnen? Hvilke holdninger, meninger og verdier kommer fra teologer, og hvordan kan dette være til hjelp i organisasjoner i endring?

Prosjektoppgaven har en empirisk tilnærming basert på data innhentet via intervju og et spørreskjema. Det er gjort et ensartet utvalg av 15 teologer og økonomer som arbeider som ledere og bedriftsrådgivere innenfor næringslivet. Teologer er sammenlignet med økonomer.

Vi har brukt boken til L.G. Bolman og T.E. Deal: *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*, som teoretisk fundament. Boken gir innsyn i overordnede områder organisasjoner må ta hensyn til i en endringssituasjon. Bolman og Deal deler opp lederutfordringen under omstilling i fire perspekti-

ver. De fire perspektivene er det strukturelle perspektiv, HR-perspektivet, det politiske perspektiv og det symbolske perspektiv. Disse perspektivene vil brukes som et utgangspunkt for å beskrive teologenes bidrag, sammenlignet med økonomene.

Stor overgang fra prestetjeneste til næringslivet

Det kan synes som det er en stor overgang for teologer å gå fra et arbeid i tjeneste for Gud og menigheten til et arbeid i det kommersielle næringslivet. Det er et langt sprang å gå fra katedral til børs. 33 % av informantene nevner i intervjuene at teologien som utdanning i seg selv, ikke gir en naturlig forutsetning for å jobbe i næringslivet. Samtidig mener like mange at teologiutdannelsen er en god allmenn utdanning som gir ballast til å møte utfordringene i arbeidslivet.

En vanskelig overgang for teologer kan knyttes til språk. Overgangen mellom en tjeneste i kirken og arbeid i næringslivet inkluderer en utfordring knyttet til å tilegne seg næringslivets tenkesett og respondere på dette, nevner flere informanter. En “visjon “ eller en “verdi” har ikke samme mening innenfor næringslivet som innenfor en kirkelig sammenheng.

Flere teologer opplever også et savn knyttet til at utdannelsen ikke gir innsyn i leder- og organisasjonsteori. Den syv år lange teologi-utdannelsen er sammensatt av mange fag, men inneholder lite som kan relateres til utfordringer i organisasjonslivet. Det viser seg også at 73 % av teologene har tatt videre utdanning enten som master i organisasjonspsykologi, strategi eller økonomi, embetseksamen eller grunnfag i psykologi og filosofi eller lignende.

Ikke alle teologene er bevisst på hva de bidrar med i næringslivet. Ved direkte spørsmål om hva teologene kan bidra med overfor et næringsliv i endring, var reaksjonene fra informantene blandet. 33 % av teologene sa i intervjuet at de var usikre på hva de konkret bidrar med som kan relateres til at de er teologer. De synes det er vanskelig å skille mellom å være person, teolog, prest og arbeidstaker/giver.

Noen teologer var tydeligere i forhold til hva de kan bidra med i næringslivet. De mener de har et spesielt utgangspunkt når de får muligheten til å utnytte potensialet som ligger i en annen utdanningsbakgrunn. Teologene har mulighet til å være mer originale eller tilby en annen vinkling, mente noen.

Tre grupper teologer

Teologene som ble intervjuet har vi delt i tre grupper for å si noe om ulike bidrag. Disse gruppene har vi kalt for “firmaprester,” “næringslivsteologer” og “de sosialt engasjerte teologene.”

Av de femten informantene, faller 20 % inn som typiske representanter for hver av disse tre gruppene. Overgangen mellom kategoriene er likevel flytende og noen kan nok ikke plasseres entydig i en gruppe.

“Firmaprester” i næringslivet opplever seg først og fremst som prest og dernest som konsulent. Hovedtrekket er at de er opptatt av menneskets uendelige verdi. De har gjerne preste-erfaring, er gode menneskekjennere og bruker sin menneskekunnskap direkte i arbeidet. “Firmaprestene” er opptatt av å skape dialog, og være til disposisjon som samtalepartner i næringslivet

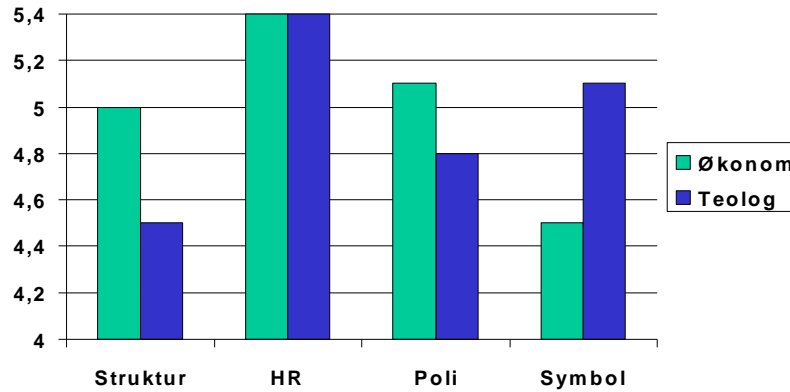
“Næringslivsteologene” kan vi se på som en motsetning til “firmaprestene”. Disse teologene er ikke opptatt av at de er teologer. De er kritiske til hva teologene kan bidra med og har adoptert tanker og tilnæringsmåter fra næringslivet. De oppfører seg etter gjeldene regler i næringslivet og mener det gjelder for teologer som for alle andre i næringslivet, at det vesentlige er å være opptatt av resultater, produksjon og salg.

En gruppe midt i mellom har vi kalt “de sosialt engasjerte teologene”. De er opptatt av verdiskaping, verdibasert ledelse og det etiske og moralske ansvaret vi har som medmennesker. Tankgangen ligner den vi finner hos Kirkens Bymisjon, dvs: Vår oppgaven som medmenneske er å hjelpe dem som trenger det, særlig de svake i samfunnet. I diskusjoner har de lettere for å ta parti for medarbeiderne enn for lederne.

Til tross for disse tre gruppene kan det synes som det er et gjentakende mønster av tema teologene er opptatt av. Tema som går igjen er **1) å sette fokus på mennesker i organisasjonen, 2) å være opptatt av etikk og 3) å representere en slags faglig tyngde knyttet til tolkning av det som skjer i organisasjonene.**

Teologer og økonomers bidrag innenfor de fire perspektivene

Teologene og økonomene svarte på et spørreskjema som beskrev seks ulike utsagn hentet fra Bolman og Deals beskrivelser av de fire perspektivene (på en skala fra 1 til 7, hvor 7 = stemmer og 1 =stemmer ikke). Oppsummering av besvarelsene viser at økonomer føler at utsagnene innenfor det strukturelle og det politiske perspektiv totalt sett stemmer i større grad enn det gjør for teologene. Mens utsagnene innenfor det symbolske perspektiv stemmer i større grad for teologene. Innenfor HR-perspektivet opplever begge gruppene at utsagnene stemmer i like stor grad. (Se fig.)



(Bildetekst: Fig. Økonomene opplever at de er mest opptatt av det strukturelle og det politiske perspektivet i organisasjoner, mens teologene opplever at de er mest opptatt av de symbolske perspektivet.)

Ser vi på hva de enkelte informantene har lagt vekt på innenfor de ulike perspektivene finner vi disse resultatene:

Den strukturelle rammen

Strukturperspektivet er basert på en forutsetning og tro på at fornuften og de rette formelle foranstaltningene kan redusere problemene og øke effektiviteten, kvaliteten og yteevnen i en organisasjon. Organisasjonene eksisterer primært for å oppfylle fastsatte mål. Grunnleggende ledelsesutfordringer er å forme strukturen etter oppgaver, teknologi og omgivelser.

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at økonomene er opptatt av hvordan etablere en struktur som er effektiv og målrettet. De er opptatt av omstrukturering, arbeidsdeling og spesialisering. Dette i motsetning til teologene som er mest opptatt av at samspillet mellom menneskene og organisasjonen fungerer.

Teologene setter øverst på sin liste å finne frem til hensiktsmessig samordning og utforming av en struktur i forhold til omgivelsene. De forteller i sine svar at de er mest opptatt av å finne frem til samordninger for å sikre at enkelt mennesker og organisasjonen fungerer godt. Økonomene er også opptatt av dette, men sier de er nesten like opptatt av at organisasjonen eksisterer for å oppfylle fastsatte mål.

Funnene i spørreundersøkelsen stemmer med uttalelsene gitt i intervjuene. 20 % av informantene uttaler seg kritisk til hva teologer kan bidra med innenfor det strukturelle perspektiv. De sier

teologer har lite å bidra med på dette feltet og at de mangler kompetanse til å tenke struktur. De som uttrykker dette er i stor grad “næringslivsteologene”, som mener de har måttet tilegne seg tanker om struktur, mål og strategier gjennom etterutdanning og arbeid i næringslivet.

Teologene som utfordrere

Teologene sammenfattet i begrepet “firmaprestene”, og til dels “de sosialt engasjerte teologene”, er opptatt av struktur, men da med et annet fokus. Utgangspunktet for disse vil være å se på strukturen med kritiske øyne og å søke og løse opp organisasjonens struktur der det er nødvendig. Det handler om å finne frem til en hensiktsmessig struktur som sørger for bedre utnyttelse av ressursene, sier en teolog. Strukturen må ikke bli en “tvangstrøye”, sier en annen. Det handler om å finne frem til en gylden middelvei mellom for mye eller for lite struktur, sier en tredje:

”Jeg bidrar med å finne en gylden middelvei mellom for mye eller for lite struktur. Det er sikkert teologen i meg som gjør opprør mot alt som virker unødvendig tungvint og byråkratisk. Jeg jobber kontinuerlig for forenkling. Jeg opplever det som meningsløst når organisasjoner med sin struktur hindrer mennesker i å jobbe på en hensiktsmessig måte”.

Mens økonomenes bidrag innenfor det strukturelle perspektiv handler om å finne frem til en struktur som er effektiv og målrettet, handler teologenes bidrag i større grad om å utfordre den strukturelle tankegangen i organisasjoner, og fokusere på hva en skal gjøre for å finne frem til mer hensiktsmessige samordninger.

Human Resource (HR)

Human Resource-perspektivet eller det mellommenneskelige perspektiv, handler om forholdet mellom mennesker og organisasjoner. Organisasjoner eksisterer for å oppfylle menneskelige behov – og ikke omvendt. Mennesker spør: ”Hvor godt vil denne arbeidsplassene oppfylle mine behov?” Mens organisasjonen spør: ”Hvordan skal vi finne og holde på mennesker med de evner, kvalifikasjoner og holdninger som trengs i arbeidet?” Det er en grunnleggende ledelsesutfordring å tilpasse organisasjonen og medlemmenes behov til hverandre.

Både teologene og økonomene opplever at utsagnene stemmer i størst grad innenfor HR-perspektivet. Det er interessant å se at det ikke er store forskjeller mellom teologer og økonomer innenfor dette perspektivet.

Økonomene sier i spørreundersøkelsen at de er mest opptatt av at når den enkelte og systemet er dårlig tilpasset, vil den ene eller begge parter lide. De er også opptatt av at mennesker og organisasjoner trenger hverandre. I tillegg er de opptatt av hvordan holde på mennesker med de evner, kvalifikasjoner og holdninger som trengs. Økonomene er også opptatt av at en god tilpasning vil være til utbytte for begge parter, både organisasjonen og menneskene.

Utsagnene økonomene føler stemmer, inneholder en beskrivelse av forholdet mellom mennesker og organisasjoner. Det kan se ut som økonomene i større grad er opptatt av systemet, og hvordan de skal få dette til å fungere, enn hvordan de skal få menneskene til å handle.

Teologenes fokus på mennesket kommer godt frem i spørreundersøkelsen. Teologene sier de er mest opptatt av at mennesker og organisasjoner trenger hverandre og at en god tilpasning mellom medarbeider og organisasjoner er til beste for begge parter. De er også opptatt av at om den enkelte og systemet er dårlig tilpasset, vil begge parter lide. Teologene arbeider i tillegg ut fra vissheten om at medarbeidere spør om hvor godt denne arbeidsplassen vil oppfylle deres behov. Teologene er ikke så opptatt av hvordan organisasjonene skal holde på menneskene.

At teologene er mindre opptatt av hvordan en skal holde på menneskene i en organisasjon, kan tyde på at de i mindre grad enn økonomene er bekymret for opprettholdelse av systemet. For teologer er det viktigste i en organisasjon å finne frem til hva som skal til for å dekke menneskenes behov.

Teologers menneskekunnskap

I intervjuene sier 33% av teologene at HR-perspektivet faller naturlig for dem. Teologer er fortrolig med dette perspektivet fordi studiet samt presteerfaringen gir menneskelig kompetanse til en relasjonell tilnærming i organisasjonen.

Gjennom møte med mennesker i sjelesorg, i begravelser, ved vigslor og dåp, samt ved overbringelse av dødsbudskap har teologene fått kjennskap til og innsikt i menneskers tanker og reaksjoner i ulike livsfaser og situasjoner. Teologene mener dette inkluderer egenskaper; som mot til å ta opp ting, det å tørre å gå inn i konfliktsituasjoner, og evne til å takle det som kommer. Dette er egenskaper teologene opplever at de kan gjøre bruk av i situasjoner preget av endringer og omstillinger.

33% av informantene sier eksplisitt at deres menneskekunnskap er viktig for å forstå menneskenes behov til en hver tid. Teologene har ulike tilnærminger til hva som skal til for å få medarbeidere til å yte optimalt. Gode lederegenskaper er å ha fokus på medarbeiderne og bry seg om dem, sier en informant. Alle mennesker er opptatt av to ting: det å få anerkjennelse og det å få aksept. Grunnlaget for god ledelse er å gi medarbeiderne en følelse av: *“Du er du og du duger,”* sier informanten.

Teologers menneskekunnskap mener de har kompetanse på området ”å lede gjennom andre”. De har en fremtreden som ligner den for “prosesskonsulenter” (Schein, utdelt artikkel). De er opptatt av at klienten eier problemet, og at spørsmål kan hjelpe vedkommende til å få svar. Noen av teo-

logene i intervjuene mener det er viktig med lederoppgaver som får medarbeideren til selv å ta ansvar for å finne ut av vanskelige situasjoner. En informant sier blant annet:

Norske ledere blir ofte som fedre. De snakker til barna sine, ovenfra og ned. Men det dreier seg om voksne mennesker som må behandles med respekt, som mennesker med ansvar for sitt eget liv.

Både “næringslivsteologene”, “firmaprestene” og “de sosialt engasjerte teologene” er opptatt av at de er vant til å møte mennesker, *se* mennesker og ikke tenke på mennesket som et middel, men et mål i seg selv. Dette synet ligner det vi finner hos Guttorm Fløistad, som presenterer tanker om verdibasert ledelse i boken: *“Kunsten å omgås hverandre!”*:

Det er ved å bli betraktet som mål i seg selv at mennesket fungerer best som middel. (G. Fløistad, 1991: 48)

Det politiske perspektiv

I den politiske rammen trer organisasjonene frem som levende og aktive politiske arenaer for en kompleks vev av individuelle interesser og gruppeinteresser. Organisasjoner er koalisjoner av forskjellige individer og interessegrupper. Ressursknapphet og varige forskjeller gir konflikter en sentral rolle i organisasjoners dynamikk og gjør makt til den viktigste ressursen.

De sentrale begrepene innenfor rammen er makt, konflikt, konkurranse og organisasjonspolitikk. De grunnleggende ledelsesutfordringene er derfor å utvikle et maktgrunnlag og bestemme hva som må gjøres.

Det politiske liv i organisasjonen gjør det nødvendig å fatte beslutninger gjennom forhandlinger. Dette utfordrer moralen hos ledelsen og i selskapet. Etske problemstillinger er uunngåelige og ledere må stille spørsmål for å bevisstgjøre seg om handlingene er moralsk forsvarlige.

Spørreundersøkelsen viser at økonomene i sum er mer fokusert på dette perspektivet enn teologene. Begge faggruppene er imidlertid klar over at en organisasjon består av ulike koalisjoner, selv om økonomene er litt mer opptatt av dette en teologene. I tillegg kan det synes som økonomene er litt mer bevist enn teologene av at det foregår et slags maktspill i organisasjonen.

Økonomene er mer opptatt av at ressursknapphet og varige forskjeller skaper konflikter i organisasjonen enn teologene. De er opptatt av å ta hensyn til koalisjoner og konflikter når de skal ta beslutninger. Det ser ut som de er opptatt av hvordan de kan skape et grunnlag for handling i organisasjoner preget av maktspill og koalisjoner.

Teologers etiske tilnærming

Det kan synes som teologenes bidrag i forhold til økonomer er annerledes innenfor det politiske perspektivet. De går i retning av å være bevisst på at mål og beslutninger vokser frem gjennom kjøpslåing, forhandling og posisjonskamp. Å gjøre beslutninger via forhandlinger utfordrer moralen hos ledelsen og i selskapet. Innenfor det politiske perspektiv er det på området for etisk refleksjon teologene kan bidra i størst mulig grad. I intervjuene er teologene samlet om at de har noe å bidra med på dette området. De refererer til flere innfallsvinkler til å få igang etisk refleksjon på arbeidsplasser.

Etiske refleksjoner hjelper ledere til å stille spørsmål som kan bevisstgjøre lederen selv og organisasjonen på om handlingene er moralsk forsvarlig. Teologene opplever at de kan være samtalepartner eller initiativtaker til å sette igang en etisk refleksjon som kan føre til en moralsk bevissthet. Teologer er vant til å stille spørsmål som “Hvilke trender og tendenser skjer i næringslivet, og hvordan slår det ut på mennesker?” En informant sier at en etisk refleksjon i vid forstand handler om å stille spørsmålet: “Hvordan skal vi ha det med hverandre?” og “Hvordan fungerer vi best sammen?” Flere teologer mener ”at etiske tiltak vil øke bedriftens inntjeningssevne.” (G. Fløistad, 1991).

Intervjuene viser likevel at teologene opplever en viss usikkerhet knyttet til om de faktisk bidrar til å initiere etiske refleksjoner i organisasjoner, eller om det settes igang debatter bare ved deres tilstedeværelse. Flere informanter mener teologene har en slags placebovirkning i organisasjoner, slik en informant kommenterer:

Det er en placeboeffekt ved bruk av teologer. Det skjerper ubevisst oppmerksomheten rundt etiske spørsmål. Jeg tror at teologer selv ikke initierer etiske debatter på arbeidsplasser. De er redd for å sette opp en pekefinger. Men bedrifter kan ved bare å se en teolog skape seg fantasier om en etisk bevissthet.

Det symbolske perspektiv

Meninger, overbevisninger og tro er vesentlig i det symbolske perspektiv. Mennesker har alltid opplevd tilværelsen som forvirrende. Det som skjer, kan ikke alltid forklares. Det viktigste med enhver begivenhet er ikke det som skjedde, men hva det betyr.

Bolman og Deal mener symbolske handlinger – ritualer og seremonier – gir orienteringspunkter i et ukjent og tilsynelatende uforståelig terreng. De lager overganger fra desorientering, håpløshet til positiv holdning. Metaforer, humor og lek kan løse opp situasjoner og ta deltakerne med på et dypere nivå. Innenfor det symbolske perspektiv mener Bolman og Deal sentrale begreper vil være

kultur, mening, metaforer, ritualer, seremonier, historier og helter. Grunnleggende ledelsesutfordringer vil være å skape tro, skjønnhet og mening.

En vanlig definisjon på symbol er å forklare det som “noe som står for noe annet enn seg selv”, og/eller mer enn seg selv. (F.S. Andersen, 1991). L. Sveberg (1997) er opptatt av at man for å forstå menneskene, en gruppe, organisasjonen eller kulturen må forstå den eller deres symboler. Sveberg referer til Winnicot som anser symboler som et slags overgangsobjekt, som binder sammen den indre og ytre verden. Et symbol kan ofte ha en eller annen forbindelse til våre emosjonelle sider. (F.S. Andersen, 1991).

Det er innenfor det symbolske perspektivet at teologer opplever at de har mer å bidra med enn økonomer. Teologene har ingen problemer med å se at det meste som skjer i livet, er mangetydig og usikkert. De er fortrolig med bruk av symboler, myter, historier, ritualer, seremonier og beretninger for å understreke en betydning. Teologene er også opptatt av at ting kan ha forskjellig mening og at aktiviteter og mening bare henger løst sammen. Dette henger sammen med teologenes erfaringer fra presteyrket, hvor de er vant til å tolke mangetydige situasjoner, og hvor de gjerne bruker symboler for å understreke en betydning.

Økonomene er bevisst på at det meste som skjer i livet, er mangetydig. De er også opptatt av hvordan få til rasjonell analyse, problemløsning og beslutningstaking, og at flertydighet undergraver dette. Igjen kan vi høre en slags handlingsorientering og målrettethet hos økonomene i det de er opptatt av hva som hindrer eventuell beslutningstaking. Men det synes ikke som de tenker på løsning i retning av å bruke symboler eller ritualer, historier og seremonier for å ordnet opp i dette.

Teologenes bidrag til tolkning av bedriftskulturer

I intervjuene ble teologenes bidrag til å skape tro og mening på arbeidsplassen understreket av alle informantene. Syv års utdanning med opplæring i metode for analyse av tekster, samt praksis som prest gir overføringsverdi til å kunne tolke omstendigheter og situasjoner i videre forstand, som f. eks bedriftskulturen i et firma. En informant sier:

Som teologer tolker vi mening ut av ting. Vi arbeider med å finne frem til felles nøkler som andre ikke ser. ...

Symboler for å skape hele mennesker

Teologer er velkjente med å bruke symboler for å understreke et budskap eller en mening på arbeidsplassen. Innenfor kirken finner man en rik omgang med symboler. Bilder, krusifikser, kors og lys blir brukt for å understreke en symbolsk mening. Ritualer og seremonier blir brukt til å markere overganger mellom liv og død, glede og sorg.

I organisasjoner kan en hver form for symbolbruk eller “billedliggjøring” gjennom historier, myter, ritualer, metaforer uttrykke en form for virkelighetsbeskrivelse. 66 % av informantene mener at de har fokus på skape meningsfulle ritualer på arbeidsplassen i forbindelse med f. eks budsjettrevisjon, julebord, nyansettelser, avganger etc. Men også i overført betydning i forbindelse med liv og død-problematikk og ved store eller mindre ulykker, slik en informant sier:

Man kunne vært flinkere til å lage symboler, ritualer osv. For eksempel i forbindelse med sorgarbeid ved ulykker eller når noen dør i bedriften kan man lage seremonier. Isteden for å fortrenge slike hendelser kan man bruke disse opplevelsene til noe positivt.

Teologer er velkjent med bruk av fortellinger for å illustrere poenger. Dette kan brukes i formidling av viktig informasjon i organisasjoner, som ved formidling av strategiske visjoner. Teologene bruker gjerne fortellinger og historier for å skape identitet og nå ut til medarbeidere på en annenledes måte, slik denne informantene sier:

Historiefortellinger skaper aktiv handling. Fortellinger kan løfte temaet som en ønsker å belyse, opp på et plan hvor det er mulig for enkeltindividet å tolke sin virkelighet. Gjennom historier har en mulighet til å gjøre strategiske visjoner til sine...

Gjennom symboler kan en oppnå forbindelse til emosjonelle sider, sier F. S. Andersen. Teologer kan ved bruk av sin kunnskap om seremonier, ritualer og historier gjøre menneskene til mer hele mennesker, det vil si mennesker som er integrert med både tanker og følelser. Dette igjen kan gjøre dem til bedre medmennesker og dermed medarbeidere som yter større innsats på en arbeidsplass.

Teologenes bidrag, sammenlignet med økonomer

Bolman og Deal mener hver av de fire perspektivene gir sitt særegne bilde på ledelsesprosessen, men ingen av forståelsene er det eneste rette for alle situasjoner og til alle tider. Med dette mener Bolman og Deal at en må endre perspektiv alt etter hvilken situasjon organisasjonen er inne i og hvilken lederstil en har.

Utfordringen for organisasjonene i forhold til å endre seg i takt med tiden og samfunnsutviklingen, er stor. Det handler om å finne frem til egenskaper som gjør at ledere kan takle både den komplekse oppgaven, men samtidig også de utfordrende følelsene knyttet til oppgaven.

Hva kan så teologer bidra med i en situasjon hvor organisasjonen er i stadig endring? Vi ser at økonomene og teologene bidrar på forskjellig måte. Økonomene opplever at de er gode på både det strukturelle, det politiske og HR-perspektivet. Teologene opplever at de er sterke på HR-perspektivet, men også det symbolske. Blant teologene finnes det også flere grupperinger som vektlegger forskjellige ting innenfor det enkelte perspektiv.

Oppsummert kan vi si at økonomene har en mer rasjonell tilnærming til organisasjoner fordi de er opptatt av mål og strategier og hvordan systemet og menneskene er tilpasset hverandre. Økonomene stiller betingelser til medarbeiderne. De mener de motiverer og stoler på medarbeidere, men det er i situasjoner hvor det handler om å få medarbeidere til å oppfylle et mål.

Teologene har en mer relasjonell tilnærming til organisasjoner i endring. De er mer betingelsesløse enn økonomene. De stiller få krav til mennesket og setter mennesket i sentrum. Både “næringslivsteologene”, “firmaprestene” og “de sosialt engasjerte teologene” sier de ikke tenker på mennesket som et middel, men et mål i seg selv. En fornøyd medarbeider sørger for måloppnåelse, mener de.

Situasjoner med endringer i organisasjoner kan ofte være turbulente og kaotiske for medarbeiderne. Teologer kan lettere finne frem til løsninger fordi de har større kjennskap til mennesker i krise. Teologer kan også finne frem til meningsbærende symboler, ritualer, fortellinger og seremonier for å minske forvirring og usikkerhet. Dette kan føre til at en får til større trygghet underveis og større visshet i forhold til hvilken retning en skal gå. Hos medarbeidere kan symboler knytte sammen den indre og ytre verden, tanker og følelser, noe som kan gjøre dem til bedre bidragsytere.

Flere teoretikere mener det er viktig å finne frem til måter mennesker kan være mer hele mennesker i organisasjoner. Å vise og bruke følelser blir sett på som legitimt for fremtidens leder. Nye organisasjonsformer krever ledertyper som er mer verdiorientert og relasjonelt orientert samtidig må de i tillegg være rasjonelle. Teologer kan være med å fokusere på det relasjonelle området. Med dette fokuset kan de komplementere økonomenes rasjonelle bidrag i organisasjoner.

Konklusjon

Endringene i samfunnet krever at næringslivet tenker på nye måter. Organisasjoner trenger et mangfold av bakgrunn og kompetanse blant medarbeidere og ledere for å møte utfordringene som samfunnet gir. Utnyttelsen av kompetanse og erfaring kommer til å bli konkurransefortrinn for bedrifter i fremtiden.

Teologer har ikke en bredde i sin utdanningsbakgrunn som gjør at de umiddelbart går inn i en hvilken som helst organisasjon og bidrar til å gjøre endringer, slik økonomene i større grad kan. Teologer har mer spesifikke bidrag til organisasjoner i endring. De kan i endringsprosesser bidra med en større kvalitetssikring av prosjektet ved å bringe inn alternative tanker, og tanker som bidrar til bedre helhetsvurdering av situasjonen. De setter mennesket i sentrum og kan med sin menneskekunnskap

bidra til at de beveger seg i retningen organisasjonens ønsker. De kan fange opp dem som ikke beveger seg, og finne frem til løsninger.

Vi kan konkludere med at teologenes bidrag til organisasjoner i endring, er at de sørger for en tilnærming mellom tankenes og følelsenes verden, via menneskekunnskap, via etisk refleksjoner og via symboler. Det gjenstår å se hvilken effekt dette har på organisasjoners resultat. Det har vi ikke undersøkt i denne oppgaven, men det kunne være utgangspunkt for en ny oppgave.

Referanse

- Andersen, F.S.: *“Den meningskappede organisasjon!” – et subjektivistisk, konstruksjonistisk og dialogisk perspektiv på arbeidsmiljø og organisasjonskultur*. Hovedoppgave i sosialantropologi. Universitetet i Oslo, 1999
- Andersen, J.O.: *Ledelse og ledelsesteorier – Om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*, Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag 1995
- Bak, Ch.: *Det etiske regnskap, - introduktion, erfaringer og praksis*; København, Handelshøjskolens Forlag, 1996
- Beckhard, R. og Harris, H.T.: *Transitions . Managing Complex Change*, USA, Addison-Wesley Publishing Company, 1987
- Bolman, L.G. og Deal, T.E.: *Nytt Perspektiv på Organisasjon og Ledelse: Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Notam Gyldendal 1991.
- Goleman, D.: *Emosjonell Intelligens – å tenke med hjertet*. Oslo, Gyldendal 1995
- Fløistad, G.: *Kunsten å omgås hverandre – en bok om ledelse, bedriftskultur og etikk*, Oslo, ad Notam, Gyldendal, 1991
- Hansen, C.: *Presten som leder: Fra studien exiting clergy*, KIFO, Artikkel enda ikke utgitt.
- Morgan, G.: *Organisasjonsbilder*. Oslo, Universitetsforlaget 1988
- Morgan, G.: *Riding the waves of change – Developing Managerial Competencies for a Turbulent World*, San Francisco, USA: Jossey-Bass Inc.; Publishers 1988
- Reve, T.: *“En duft av kvinner” – Tanker om ledelse og næringsliv i det 21. århundre*. Oslo, Tano Aschehoug 1999
- Robbins, H. og Finley, M.: *Why Change doesn't Work – Why initiatives go wrong and how to try again and succeed*, Princeton, New Jersey, Petersons, 1996
- Schein, E.H.: *Organisasjonskultur og ledelse – Er kulturendring mulig?* Oslo, Libro Forlag 1985
- Schein, E. H. : *What is Process Consultation?* Artikkel delt ut på BI, Sampill og ledelse.
- Sveberg, L.: *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*, Lund, Sverige, Studentlitteratur 1997
- Vetlesen, A. J. : *Nærhetsetikk*, Oslo, ad Notam, Gyldendal 1996
- Wenaas, B.: *Kjære kollega*, Oslo, Gyldendals Norske Forlag, 1994

