

Verdibevisst ledelse

Harald Askeland og Einar Aadland (red.)

Verdibevisst ledelse

CAppeleN DAMM AKADEMISK

© CAPPELEN DAMM AS, Oslo, 2021

ISBN 978-82-02-63029-4

1. utgave, 1. versjon 2021

E-utgaven baserer seg på 1. trykte utgave, 978-82-02-55377-7, Cappelen Damm Akademisk, 2017

Omslagsdesign: Anders Svendsen / Tonic Design AS

Sats: [Bøk Oslo AS](#)

Elektronisk tilrettelegging: [Bøk Oslo AS](#)

Verdibevisst ledelse er en fagfellevurdert vitenskapelig antologi.

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med forlaget er enhver eksemplarframstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt gjennom avtale med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

www.cda.no

akademisk@cappelendamm.no

Cappelen Damm AS er sertifisert iht. FSC®, PEFC og Miljøfyrtårn.



Innhold

Kapittel 1

Introduksjon	13
<i>Einar Aadland og Harald Askeland</i>	
Keiserens nye klær?	14
Verdibevisst ledelse	15
Verdier – fakta eller fortolkning?	16
Verdibevisst ledelse og andre tradisjoner	18
De enkelte artiklene	18

Kapittel 2

Hva er verdier, og hva tjener de til?	26
<i>Harald Askeland og Einar Aadland</i>	
Innledning	26
Verdibegrepet i ulike faglige kontekster	29
Verdier i økonomisk teori	29
Verdier i samfunnsvitenskapelig teori	30
Verdier i etikk	33
Hva er verdier – etter dette?	35
Verdier og ledelse – hva blir konsekvensene?	36
... og hva tjener de til? Verdier <i>for</i> praksis og verdier <i>i</i> praksis	42
Verdier <i>for</i> praksis	42
Verdier <i>i</i> praksis	44
Avslutning	46

Kapittel 3

Historiske linjer i utviklingen av verdibasert ledelse	50
<i>Harald Askeland</i>	
Grunnpremisser innen ledelsesfaget	51
De historiske linjer med hensyn til verdier og ledelse: Klassikernes bidrag	54

Verdier og ledelse – Chester Barnard og Philip Selznick	54
Verdibasert ledelse – presentasjon og drøfting av ulike bidrag	57
Instrument: et økonomisk-rasjonelt perspektiv og ideer om karisma og transformasjon	58
Assosiasjon og fellesskap	62
Institusjon: verdier, organisering og ledelse	65
System og mangfold av interessenter	68
Aktuelle perspektiver og mulig modellutvikling	70

Kapittel 4

Verdibevist ledelse som ledelsesfilosofi	77
<i>Einar Aadland og Harald Askeland</i>	
«Hva er ledelse?» – nok en gang	78
Ledelsesfilosofi, ledelsesteori og ledelsesverktøy	79
Ledelsesverktøy	81
Ledelsesteori	84
Ledelsesfilosofi	87
Verdibevist ledelse som ledelsesfilosofi	88
Mennesket er moralsk og økonomisk	89
Mennesket er intensjonalt	90
Verdier og etikk	91
Epistemologi – hvordan organisasjoner lærer	92
Avslutning	93

Kapittel 5

Verdibevist ledelse i et sosialkonstruksjonistisk perspektiv	96
<i>Einar Aadland</i>	
Hva slags verdibevisthet?	97
Hva er sosial konstruksjonisme?	97
Hva er rekkevidden av konstruksjonismen?	99
Fra den gylne middelvei til det normale midtpunkt?	100
Trusler mot verdibevist ledelse: determinisme og relativisme	101
«Verdier» finnes ikke, de skapes: «må ha»-faktoren	105
Verdier skapes i sosialt samspill	106
Moralske verdier – et spørsmål om tilbud og etterspørsel?	107
Verdier er avhengig av språk	108
Intensjonalitet	109
Verdibevist ledelse i sosialkonstruksjonistisk lys	110

Kapittel 6

Verdibevist ledelse i praksis	113
<i>Einar Aadland og Harald Askeland</i>	
Mening og hensikt	114
Hvordan kan verdibevist ledelse utøves i praksis?	115
Verdier-for-praksis	118
Verdier-i-praksis	122
Metoder og tiltak for praktisk verdiarbeid	124
Fastslå kjerneverdier (VFP – verdier for praksis)	125
Nøkkelindikatorer (VFP)	127
Refleksjonsgrupper (VIP – verdier i bruk)	128
Innarbeide kjerneverdiene (VFP)	129
Verdifortellinger fra praksis (VIP)	129
Kulturstudiebesøk (VIP)	130
Ledercoaching (VIP)	130
Verdipris (VFP)	131
Brukerundersøkelse (VFP)	131
Etisk refleksjonspraksis	132
Avdekke regelbehov (VIP)	132
Evaluerings (VFP)	132
Muligheter og fallgruver ved verdiarbeid i praksis	133

Kapittel 7

Velferdsorganisasjoner – legitimitet og verdier	137
<i>Olav Helge Angell</i>	
Legitimitet	141
Intern og ekstern legitimitet	145
Legitimitet og ideologi	148
Verdier og legitimitet: å håndtere sett av motsetningsfylte forventninger	149
Avslutning	152

Kapittel 8

Hvordan bidrar ledere til institusjonell ledelse?	156
<i>En case-studie av lederes bidrag til institusjonalisering av formål, verdier og identitet i organisasjoner</i>	
<i>Harald Askeland</i>	
Teoriperspektiv på lederes bidrag til institusjonalisering av verdier og identitet	157
Metode	162

Hvordan rammes lederjobben inn av institusjonelle rammer, og hvordan bidrar ledere til institusjonalisering?	164
Institusjonell innramming: formål og institusjonell identitet	165
Lederes bidrag til institusjonaliseringsprosesser: policy-dokumenter og initiering av verdiarbeid	168
Ledelse og verdier i praksis: lederhverdager	169
Avslutning	174

Kapittel 9

Juss, etikk og styring	182
<i>Olav Molven</i>	
Sammenhengen mellom juss og etikk – spørsmålsstilling	182
To supplerende normative systemer	183
Jussens og etikkens egenart	185
Perspektiv, typologi	185
Kilder i jussen og etikken	187
Tilnærming til løsning av dilemmaer	188
Roller til jussen og etikken	189
Konflikter mellom juss og etikk	190
Anvendelse av juss og etikk	192
Oversikt	192
Rettsanvendelsesskjønn og forvaltningsskjønn (fritt skjønn)	193
Kan-regler og etikk	194
Bør-regler og etikk	195
Skal-regler og etikk	195
Skjønnsutsagn og etikk	196
Minimumsregler og etikk	196
Prioriteringsregler og etikk	197
Oppsummering	198
Juss og etikk under utøvelse av styring	199
Ledernes hovedutfordring og dilemmaer	199
Økonomi og juss som parallelle styringssystemer	200
Økonomi og etikk	201
Mellom barken og veden	202
Lederes faglig systemansvar	203
Organisasjonsetikk og juss	203
Avslutning	205

Kapittel 10

Kollisjoner mellom ulike normer og verdier i styring av offentlig sektor? 208

Katarina Kaarbøe

Norsk helsesektor – bakgrunn	209
Helse Øst og Helse Vest	210
Tre teoretiske perspektiv for å forstå implementering av nye ideer	211
Metode	212
To nye ideer blir implementert	213
Case 1 – innføring av nye styrer med eierfokus	213
Diskusjon	215
Case 2 – ny økonomisk styring	215
Diskusjon	217
Avslutning	218

Kapittel 11

Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen? 221

Beate Jelstad Løvaas

Innledning og problemstilling	221
Hva er motivasjon?	223
Indre og ytre motivasjon	224
Prosocial motivasjon	225
Virkning av lønn og ytre incentiver på indre motivasjon	226
Hva fremmer indre motivasjon?	227
Selvbestemmelsesteorien	227
Autonomi	228
Kompetanse	229
Sosial tilhørighet	230
Kritikk av selvbestemmelsesteorien	232
Oppsummering og svar på problemstillingen	232
Diskusjon	233
Verdier og behov	233
Motivasjon som bindeleddet mellom verdier og handling	234
Konklusjon og mulige praktiske konsekvenser for ledere	238
Avslutning	238

Kapittel 12

Småprat, sladder og rykter på arbeidsplassen – utfordringer og muligheter for verdibevist ledelse i praksis	245
<i>Morten Skjørshammer</i>	
Sladder som småprat	246
Hva er sladder?	248
Hva vet vi om sladder som småprat i arbeidslivet?	249
Hvilken funksjon har sladder?	250
Sladder i behandlings- og omsorgsorganisasjoner	255
Sladderfortellingen – en konstruksjon	257
Hvem sladrer man med?	258
Hvor foregår sladder?	258
Påvirkning av beslutningsprosesser og organisasjonsatferd	259
Sensemaking	259
Drenering av frustrasjon og begynnelsen på en konfliktfortelling	260
Hvordan kan ledere håndtere sladder bedre?	260

Kapittel 13

Troverdig eller autentisk?	267
<i>En analyse av to ledelsestradisjoner</i>	
<i>Gry Espedal</i>	
Troverdig eller autentisk ledelse – et teoretisk fundament	268
Sammenligning av verdibevist og autentisk ledertradisjon	273
Ulikheter mellom den verdibeviste og den autentiske ledertradisjonen	274
Ledertradisjonenes posisjoner knyttet til sosial handling og organisering ..	275
Hvordan er eller blir man autentisk eller troverdig?	278
Hvordan arbeide for å utvikle seg som autentisk eller verdibevist leder?	280
Avslutning	282

Kapittel 14

«Tøff love»	286
<i>Anerkjennelse og ledelse i en organisasjonssammenheng</i>	
<i>Gry Espedal</i>	
Teoretisk og empirisk bakgrunn for begrepet anerkjennelse	287
Metodisk tilnærming	291
Resultat av ledernes oppfatninger av anerkjennende ledelse	293
Oppfatning av anerkjennelse i en leder-medarbeider-sammenheng	293
Anerkjennelse som del av en strukturell praksis	295

Drøfting av anerkjennelse og ledelse	296
Avslutning	300

Kapittel 15

Veiledning - en vei til lederes verdibevissthet?	303
---	-----

Gry Bruland Vråle

Innledning	303
Bakgrunn	304
Verdibevisst ledelse	305
Veiledning og etisk refleksjonsveiledning	307
Relasjoner i veiledning	308
Strukturer og regi i veiledning	310
Veiledningsprosessen	311
En nærmere beskrivelse av en veiledning for ledere	311
En casebeskrivelse	313
Diskusjon	316
Verdibevissthet	316
Integritet	317
Konflikt mellom retningslinjer, standarder og skjønn	318
Ansvar	319
Åpenhet	320
Avslutning	321

Kapittel 16

Hvordan forske på verdier i organisasjoner?	323
--	-----

En litteraturstudie av verdiforskning i helsetjenesten

Einar Aadland og Morten Skjørshammer

Innledning	324
Del I Verdiforskning i lys av vitenskapsteoretiske tradisjoner	325
Tre vitenskapsteoretiske innfallsvinkler	326
Empirisk-analytisk	327
Hermeneutisk-historisk	327
Kritisk-emansipatorisk	328
Del II En begrepsanalytisk litteraturgjennomgang av empirisk verdiforskning i helsetjenesten 1994-2012	329
Utvalg	330
Inklusjonskriterier	331
Eksklusjonskriterier	331
Vår metode	332

Resultat	335
Antall artikler fordelt på fire verdikategorier	336
Artikler fordelt på geografisk område	337
Metodevalg	338
Kvantitative metoder	339
Kvalitative metoder	340
Hvilke yrkesgrupper blir utforsket?	341
Organisasjonstyper	342
Innholdsanalyse	343
Substansielle kategorier for verdiforskningen	344
Verdispenninger	345
Kultur	348
Etikk, moral, etiske dilemmaer	349
Moralsk stress, utbrenthet og turnover hos sykepleiere	351
Profesjonsverdier	352
Tverrfaglighet	356
Organisasjonsverdier	356
Verdiundersøkelsenes verdiforståelse	357
Verdier-for-praksis og verdier-i-praksis	358
Spenninger	361
Avslutning	362
Forfatterbiografier	373
Stikkordregister	375

Introduksjon

Einar Aadland og Harald Askeland

Når *verdier* blir ansett som vesentlige – både av praktikere og akademikere – er det fordi de blir betraktet som arnesteder for handling. Verdier danner *intensjonsgrunnlaget* for handling, de skaper *retning* for handling, og de utgjør *fortolkningsgrunnlag* i vurderinger av handling.

Det betyr at *alle* handlinger er verdistyrte – ikke bare de rosverdige, men også de som folk flest vil fordømme. Verdier i denne betydningen er langt mer grunnleggende enn *idealer* og *dygder*. Idealer og dygder er kun positive, og vil derfor bare kunne utlede *gode* handlinger. Men om en handling er god eller ond, kommer først og fremst an på hvilket perspektiv den bedømmes ut fra. Som oftest vil den handlende hevde at «hensikten var god», mens berørte og skadede kanskje vil hevde at handlingen var «egoistisk og kaldhjertet», ja, til og med «ondsinnhet». Verdienes tvetydighet svekker imidlertid ikke den grunnleggende rollen de spiller i påvirkningen av *handlingsvalg*, *prioriteringer*, *bedømmelser* og *beslutninger*.

Denne tankerekken ender med at all ledelse – både «god» og «dårlig» – nødvendigvis er verdibasert. Dette er grunnen til at vi i denne boka ønsker å forskyve tyngdepunktet bort fra det noe upresise «verdibasert ledelse» og over til «verdibevist ledelse». Nøkkelen til god ledelse er etter vårt syn felles anstrengelser for å bevisstgjøre verdier: 1) verdier som utgjør våre idealer, og 2) verdier som ligger gjemt i våre praksiser. Boka ønsker å vekke til refleksjon over hva slags verdier man kommuniserer gjennom sitt handlingsmønster, for eksempel rutinehandlinger, refleksjon over organisasjonskultur, visjoner og overordnede mål – kort sagt verdirefleksjoner over organisatorisk liv.

Vi ønsker imidlertid ikke å avvise den etter hvert lange og tunge tradisjonen som har fått navnet verdibasert ledelse. Når vi her vil fokusere på verdibevist ledelse, ønsker vi å utdype og presisere et delaspekt ved VBL som allerede har

vært til stede i sterkere eller svakere grad i de ulike utgavene av VBL. Bevisstgjøring av verdier leder til sterke begrunnelser for beslutninger og valg – og dermed er verdibevist ledelse en spisset utgave av verdibasert ledelse.

Keiserens nye klær?

Mange har gjort seg lystige over verdipratens pompøsitet og luftighet. Lucy Kellaway, kommentator i Aftenposten og Financial Times, spurte sine kolleger på arbeidsplassen om de kunne navngi bedriftens verdier. Hun fikk oftest et «Ehhh?» til svar (Aftenposten 22.10.2015). Hun siterer videre PR-firmaet Maitland, som fant at de tre mest foretrukne verdiene blant FTSE 100 er «integritet, respekt og innovasjon». Kellaway kaller alle tre for «blindgjengere». Slike verdier er selvfølgelig og innholdsløse. De gir bare diffuse retninger og uklare mål for handling. Kronargumentet hennes er at 17 % av Storbritannias hundre største selskaper klarer seg uten erklærte verdier, og at disse 17 utkonkurrerer de resterende 83 med rundt 70 %.

Geir Falkenberg undersøkte organisasjonsverdiene i de femti største virksomhetene i Norge. Han fant at de er vage og til dels uklart formulert, og derfor krevende å følge opp i praksis. Likevel har man forventninger til at organisasjonsverdiene skal danne basis for organisasjonskultur og ønsket atferd. Dette skjer ut fra ønsket om å profilere virksomheten og skape et positivt inntrykk i omverdenen. Dermed greier ikke verdibasert ledelse å levere i henhold til egne ambisjoner (Falkenberg 2006).

Karl Fredrik Tangen ved Oslo Markedshøyskole sa til Dagsavisen i 2007 at bedriftene kaster bort både tid og penger på tomme ord med alt dette maset om kjerneverdier. Derfor står de i fare for å glemme hva de egentlig holder på med, og ender opp med ganske like verdier – verdier som mest oppleves som flokler. Hvis folk jobbet litt mindre med omdømmet og litt mer med det de skulle jobbe med, ville omdømmet blitt bedre.

Skepsisen mot verdibasert ledelse, mot kåring av kjerneverdier og moralske holdningskampanjer er vel utbredt i arbeidslivet. Motstanden gir seg sjelden utslag i direkte motvilje, men heller i mistro til at det «virker». Hyppigheten av lånemetaforen «keiserens nye klær» blant kommentatorer og debattanter er derfor påtakelig høy. Fallhøyden vil alltid være stor for alle ledere som går ut med sterke proklamasjoner om ideelle verdier som «våre nye ledestjerner». Ofte kan reaksjonene blant medarbeidere og omgivelser bli lik indianerens svar til

den hvite manns forsøk på samtale: «Jeg hører ikke hva du sier, for handlingene dine roper så høyt.»

Verdibevisst ledelse

Verdibasert ledelse har blitt møtt av altfor mange ufullstendige og til dels misforståtte fortolkninger av hva VBL er i praksis. Den viktigste feilslutningen er at klargjøring av kjerneverdier i organisasjonen vil føre til bedre praksis og økt lønnsomhet. Dessverre finnes ingen garanti om økt verdibevissthet i proklamasjonen av verdibasert ledelse som bedriftens ledelsesfilosofi.

Hvorfor er verdibevisst ledelse å foretrekke? Det enkle svaret er at *bevisstgjøring* og *begrunnelse* av praksis høyner kvaliteten og utbyttet av virksomheten.

1. *Bevisstgjøring* betyr å reflektere over intensjoner, praksismønstre, handlingskonsekvenser og mulige verdifortolkninger i organisasjonens hverdagspraksis.
2. *Begrunnelse* betyr at man kan redegjøre for *hvordan* man tar sine beslutninger; hvilke verdier som støtter valget, og hvordan dygder, konsekvenser og moralske prinsipper kommer til anvendelse i resonnementet.

Dette kan høres ut som en ensidig hyllest til rasjonalitet, kalkulasjon og kjølig intellektuell argumentasjon. I så tilfelle ville det være i strid med den utbredte erkjennelsen av at emosjoner og (irrasjonelle) tilbøyeligheter utgjør en stor del av handlingsimpulsene våre. Ønsket om tilhørighet kan for eksempel føre til handlinger som er i samsvar med gruppeforventninger, mens behovet for selvstendighet på den annen side kan føre til irrasjonelle protester og avvikende atferd.

Slike handlinger uttrykker også verdier, selv om de er førbevisste og spontant uttrykte. Innenfor eksperimentell psykologi har man fokusert på effekten av «priming» og vist at sinnet påvirkes av irrasjonelle impulser, som igjen fører til handling (Kahneman 2011). Dette fenomenet er velkjent i reklame og markedsføring; man prøver å påvirke kjøpernes førbevissthet for å øke sannsynligheten for at de får lyst på et produkt. Og motsatt: Nevner man først «banan» og «oppkast» i samme åndedrett, og deretter spør «vil du ha en banan?», vil de fleste allerede ha mistet lusten på denne frukten.

Det interessante er at dette fenomenet vil kunne utnyttes også i verdibasert ledelse. Dersom man gjentar ordene «respekt» og «samarbeid», fletter dem inn i eksempelfortellinger fra praksis, skriver dem inn i logoer og presentasjons-

pamfletter – vel og merke uten å overdrive –, vil ordene kunne skape «priming» og bli et intuitivt handlingsgrunnlag. Slik kan arbeidshverdagen fargelegges positivt, og det blir litt vanskeligere å være avvisende og sur – selv om man har sovet dårlig.

Men det kanskje viktigste argumentet for verdibevist ledelse ligger i det allmenne ønsket om mening og sammenheng. Som intensjonale vesener har ledere og medarbeidere et grunnleggende ønske om å bidra til å skape «det gode» – ikke bare for seg selv, men for en helhet i tilværelsen. Verdibevistgjøring medfører meningsavklaring (sensemaking) av hva dette «gode» kan være, motivasjon til å sette det ut i livet og mobilisering av energi og ressurser.

Verdibevist ledelse kan derfor defineres som aktiv lederinnsats i tre avgjørende meningsdannende prosesser i organisasjonen:

1. utforming av organisatorisk formål gjennom verdibevistgjørende prosesser;
2. mobilisering til god organisasjonskultur ved gjentatt oppmerksomhet om ønskelige verdier og praksisuttrykk, og ved systematisk refleksjon over etiske standarder i hittidige og framtidige handlinger;
3. kritisk refleksjon over organisatorisk praksis for å avgrense innslaget av beslutninger og handlinger som uttrykker ikke-ønskede verdier.

Verdier – fakta eller fortolkning?

Ledelse handler om relasjonelt samspill mellom leder, ansatte og omgivelser. Relasjoner er alltid i flyt og forandring i stadige prosesser; dette gjelder også leder–ansatt-relasjonen. Et fotografi av organisasjonen med sin ledelse blir fortid allerede neste dag. I gamle dager kalte man et foto for «fikserbilde» – altså en fastfrysing av en øyeblikksituasjon. Bildet kan kun fortelle om hvordan ting var, aldri om hvordan noe er. Likevel er klassiske målemetoder å la snapshots de hyppigst anvendte for å studere verdier i organisasjoner. Slike metoder behandler verdier som om de var stabile *fakta*. Eller sagt på en annen måte: Verdiene er iboende egenskaper ved tingen/personen eller relasjonen. *Mona Lisa* av Leonardo da Vinci har etter denne forståelsen iboende og tidløse kvaliteter; dette er grunnen til at bildet er så verdifullt. Men målemetoder som tar sikte på å ta fikserbilder av verdier, fanger ikke opp prosess- og flytper-

spektivet, og heller ikke verdienes karakter av å være mentale konstruksjoner som utvikler seg i samspillet mellom mennesker. Det er symptomatisk at denne verdiforståelsen gjerne knytter seg til undersøkelser av store enheter – organisasjoner, samfunn eller kulturer – der enhetenes størrelse medfører langsomme forandringer (Hofstede og Hofstede 2005; Norris og Inglehart 2004; Schwartz 1994).

Den andre hovedforståelsen av verdienes natur er at de er uttrykk for intensjonale vurderinger av godt/dårlig, anvendt på kvaliteter. Verdier er med andre ord *tillagt betydning*. Kunstverket *Mona Lisa* er verdifullt fordi kunstkritikere og publikum har *gjort* det verdifullt. Verdier er uttrykk for oppfatninger av god eller dårlig kvalitet i alle mulige sammenhenger. En mellommenneskelig relasjon kan beskrives som «tillitsfull», «sterk» eller «korrupt»; en gjenstand (bil) kan beskrives som «god» eller «sprek»; en personlig tilstand kan være «smertefull» eller «lykkelig», etc. I vår forståelse er derfor verdier først og fremst *fortolkede og tillagte egenskaper*, og i mindre grad objektive egenskaper eller fakta ved noe eller noen.

Et rasjonalistisk og instrumentelt verdiperspektiv plasserer verdier i en *målrasjonell* logikk. Verdier ses da først og fremst som nyttige *midler* til å nå overordnede mål, f.eks. høyere avkastning eller bedre produksjonseffektivitet. Dette er det bærende prinsippet i målstyring. Max Weber introduserte også begrepet *verdirasjonelitet*, som betegner aktivitet som utføres for sin egen verdis skyld, og ikke for å oppnå noe annet (Weber og Jordheim 1999). Eksempler på dette kan finnes i religiøs virksomhet, fritidsaktiviteter – fotball, sjakk og tennis er vanligvis mål i seg selv – men også i arbeidslivet. Folk flest spiller ikke sjakk for å oppnå rikdom, ære eller berømmelse, men fordi det er gøy. I arbeidslivet er arbeidsglede og mestring verdirasjonelle begrunnelser for arbeidet, mens lønn og status vil kunne være målrasjonelle dimensjoner.

Rendyrket verdirasjonell, verdibevist ledelse finnes i praksis svært sjelden. I de fleste tilfeller utgjør VBL en ledelsesfilosofi som rammer inn andre og mer instrumentelle ledelsespraksiser (Busch 2012; Kirkhaug 2013). Derfor fungerer det ofte i hverdagen som et «supplement» til balansert målstyring, etc. Ledelse vil alltid handle om å foreta valg – av strategi, av midler, av tidsbruk, av oppmerksomhet. Dersom ledelsen er verdibevist, vil dette kunne styrke grunnlaget for å *se valgmuligheter* og foreta *kloke valg*. Slik kan verdibegrepet gi ytterligere dybde i forståelsen av hva ledelse handler om – i strømmen av prioriteringer, samspill og beslutninger.

Verdibevisst ledelse og andre tradisjoner

Ledelsesfaget er en vid akademisk arena der alternative teoriretninger kontinuerlig lanseres og drøftes. Overskriften *verdibevisst ledelse* uttrykker vår spesielle vektlegging av de ideene vi mener er de vesentligste for å fange kjernen i fenomenet ledelse. Mye av teoritilfanget vil gjenkjennes innenfor den mer etablerte tradisjonen «verdibasert ledelse». Men vår forståelse av *verdibevisst ledelse* står i tillegg i gjeld til mange beslektede retninger innenfor ledelsesfaget.

Felles for de fleste inspirasjonskildene er at de er kritiske til et mer eller mindre rent markedsorientert økonomiperspektiv som utgangspunkt for ledelsesfaget, og at de fokuserer på verdier, etikk og moral som vesentlige komponenter for å forstå ledelse.

I Skandinavia gikk handelshøyskolene i København (Pruzan 2000; Thyssen 2007) og Århus (Petersen og Lassen 1997) allerede på 1990-tallet foran ved å introdusere etikk og moral som et nødvendig supplement til de mer etablerte lederteoriene. I Sverige har VBL hatt mindre fotfeste, men Claes Trollestad og Thomas Brytting presenterte studier i «värdebaserat ledning» rundt tusenårsskiftet (Brytting og Trollestad 2000). Tor Busch (2012) og Rudi Kirkhaug (2013) har i de seinere åra publisert norske bøker om verdibasert ledelse.

Utenfor Skandinavia har interessen for verdier i vid forstand gitt et vesentlig innspill til ledelsesforståelse. Verdibevissthet knyttet til etikk og moral er tydelig fra Barnard på 1930-tallet, via Selznick på 1950-tallet og til verdibasert ledelse i snevrere forstand fra 1970-tallet. Ulike beslektede tradisjoner har f.eks. lagt vekt på karismatisk ledelse (House 1976, 1996) transformasjonsledelse (Bass 1990) og «positive organizational scholarship» (Cameron et al. 2003).

Forfatterne av denne boka har alle i større eller mindre grad vært knyttet til miljøet rundt mastergradsstudiet i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole siden 2004.

De enkelte artiklene

Hensikten med denne boka har ikke vært å gi en enhetlig og konsistent innføring i verdibevisst ledelse. Til det er det for mange ulike tilnærminger, og som forfattere preges vi også av ulike faglige og teoretiske innfallsvinkler. Samtidig har vi hatt som mål at leseren skal kunne få en viss innføring i de sentrale perspektivene som samlet konstituerer bidrag til verdibasert eller verdibevisst

ledelse, selve verdibegrepet, noen samlende hovedgrep samt tematiske bidrag til belysning av ulike aspekter ved verdibevist ledelse. Mens første halvdel av bidragene er teoridøftende og konseptuelle, vil siste halvdel være nærere knyttet til praksis og empiriske studier. Et par av bidragene er empiriske (Askeland og Espedal), andre bygger på tidligere studier (Kaarbøe og Løvaas), mens atter andre i noen grad relaterer seg til praksiserfaringer (Molven, Vråle) eller baserer seg på analyse av tidligere studier (Aadland og Skjørshammer).

I kapitlet *Hva er verdier, og hva tjener de til?* søker Harald Askeland og Einar Aadland å klargjøre hva som legges i verdibegrepet samt hvordan sammenhengen mellom verdier og handling kan forstås. De identifiserer to grunnleggende perspektiver på verdier: På den ene siden betraktes verdier som reelle og virksomme faktorer som handling kan utledes av, og på den andre siden betraktes de som sosialt konstruerte, hvor de tillegges mening gjennom sosial samhandling og har en indirekte sammenheng med handling. En gjennomgang av anvendelsen av begrepet i ulike faglige tradisjoner bidrar til en skjerpet forståelse av hva verdier er, hvilke former de har, og hvordan de er forankret sosialt. Avslutningsvis peker kapitlet på hvordan ulike forståelser av verdier kan avveies, og hva det vil bety for ledelse.

I det neste kapitlet, *Verdibevist ledelse – historiske linjer*, søker Harald Askeland å spore de faglige røttene og grunnleggende premisser for bidrag til forståelsen av verdibevist ledelse. Her hevdes det at røttene for verdibevist ledelse var implisitt til stede allerede i bidrag fra klassikere som Max Weber, Chester Barnard og Philip Selznick, men fikk sin reartikulering i overgangen mellom 1970- og 80-tallet. Ulike bidrag kan relateres til grunnleggende vitenskapsteoretiske posisjoner, med kunnskapsteori og handlingsteori som grunnleggende dimensjoner. Med dette utgangspunktet utvikles fire hovedgrupper som bidrag til verdibevist ledelse presenteres ut fra. Slik bidrar kapitlet til å kartlegge feltet, til å plassere både eldre og nyere bidrag samt til å peke mot en mulig modelutvikling.

Er verdibevist ledelse først og fremst en ledelsesfilosofi, en lederteori eller en oppskrift på god ledelsespraksis? Dette spørsmålet adresseres i kapitlet *Verdibevist ledelse som ledelsesfilosofi* av Einar Aadland og Harald Askeland. Her utvikles en kategorisering av ledelsesforståelser knyttet til nivåene metateori, teori og praksisutøvelse. Med utgangspunkt i disse nivåene drøftes ledelse basert på konkrete verktøy, hvordan ledelse kan forstås teoretisk, og hvordan ledelse hviler på grunnleggende antakelser. Ledelsesfilosofi opptrer i to utgaver: For det

første kan en leder tilkjenne sin «ledelsesfilosofi», som angir hva som er viktig og grunnleggende for henne som leder. Samtidig kan det, for det andre, angi det faglige arbeidet som handler om grunnlagsspørsmål i ledelse. Avslutningsvis argumenteres det for at verdibevist ledelse primært må forstås som en ledelsesfilosofisk bevisstgjøring, der verdier er nøkkelpbegrepet, og der menneskesynet vektlegger en naturlig balanse mellom en moralsk og en økonomisk dimensjon.

I kapitlet *Verdibasert ledelse i et sosialkonstruksjonistisk perspektiv* søker Einar Aadland å beskrive hvordan ledelse er å bearbeide, forhandle og påvirke mening. Til forskjell fra den positivistisk inspirerte forestillingen om at mennesket har tilgang til erkjennelse av verden slik den faktisk er, hevder konstruksjonistene at vi i stedet bearbeider og påvirker våre forestillinger om verden på en slik måte at vi nærmest kan kalle vår verden for «språkskapt». Skillet mellom fakta og fortolkning blir visket ut. Kunnskap om verden er ikke noe vi kan laste ned fra den naturlige verden, «slik den faktisk foreligger». Skillet mellom forestilling, intensjon, fakta og handling er glidende, slik skillet mellom epistemologi og etikk er kunstig. Dermed betyr verdiorientert ledelse at man bidrar til å «skape» organisasjonens virkelighetsverden – dens idealer, erkjennelser og (bort)forklaringer. Dette kan skje ved å henlede oppmerksomheten på valgte verdiretninger, reflektere over egen empirisk praksis og de meningsmulighetene som ligger i den, og å holde disse opp mot normative standarder. Slik er verdibevist ledelse i et sosialkonstruksjonistisk perspektiv å forvalte den meningsdannende prosessen i organisasjonen.

Hvordan verdibevist ledelse kan utøves i praksis, tematiseres i kapitlet *Verdibevist ledelse i praksis* av Einar Aadland og Harald Askeland. Med utgangspunkt i å identifisere og ringe inn verdibevist ledelse som begrep, bygger kapitlet på en todeling mellom et rasjonalistisk og et fortolkende perspektiv. Basert på sentrale bidrag i de to angitte hovedretningene, skisseres ulike ideer og syn på hvordan verdibevist ledelse kan skje i praksis. Med utgangspunkt i forfatterens forskning og praksiserfaring, forankret i et fortolkende perspektiv, utvikles og drøftes konkrete tiltak og lederes rolle i verdiarbeid. Kapitlet avsluttes med at forfatterne løfter fram og drøfter muligheter og fallgruver ved verdiarbeid i praksis.

I kapitlet *Institusjonell ledelse* analyserer Harald Askeland data fra en case-studie av en trosbasert helseorganisasjon. Han setter søkelyset på hvordan ledere, i samhandling med andre aktører, bidrar til forming av organisasjonsverdier og tolkning av formål og identitet. Teoretisk forankres analysen i insti-