

Om å konseptualisere ledelse i lys av spiritualitet og etikk

Karl Inge Tangen

Abstract

This article argues that leadership has four basic dimensions. It begins as a critical engagement with Gary Yukl and Henry Mintzberg's theoretical models of leadership. Yukl argues that it is possible to identify three meta-categories in leadership research. This article basically agrees that a) task-oriented behaviour, b) relations-oriented behaviour, and c) visionary (information-based) change are essential dimensions of leadership. Nevertheless, both Yukl's and Mintzberg's models lack a robust ethical vision beyond organisational efficiency. Moreover, these models also overlook a possible fourth dimension of leadership, that of spirituality or liturgical leadership. Liturgical leadership may include prayer and worship, facilitation of Christian practices or sacraments and spiritual discernment. It may also serve as the integrating discipline that shapes change-, relations- and task-orientated leadership into a unified whole.

Innledning

De siste tiårene har ledelsesteori spilt en stadig større rolle i frikirkelig ledertrening og utdanning.¹ Dette gjenspeiler en økende og etter mitt syn nødvendig bevissthet om at pastorer og prester ikke bare er liturger og sjelesørgere, men også ledere i frivillige organisasjoner. At kristne ledere vender seg mot organisasjonspsykologi og ledelsesfag, er derfor ikke merkelig. Disse akademiske disiplinene tilbyr forskningsbaserte modeller som samtidig er praktiske nok til å hjelpe ledere og lederutviklere til å orientere seg i en krevende og komplisert virkelighet.

Men denne dreiningen representerer også en fare. Når kristne ledere og teologer vender seg mot et felt som har betydelig større ressurser og prestisje, kan de lett bli offer for modellmakt, i den forstand at de ukritisk overtar andres bilder av verden.² I denne artikkelen vil jeg fokusere på et problem som oppstår når teologi og ledelsesteori møtes: Hvordan skal lederadferd kategoriseres, og hvordan skal teologien anvende egne kategorier i og i møte med empirisk forskning?

¹ I pinsebevegelsen har ledertreningens programmer fått en stadig større betydning siden midten av 1990-årene (bl.a. med Lederskolen, som var preget av den australske konsulenten Scott Wilsons tenking). I 2003 ble det etablert en ny høyskole med det betegnende navnet Høyskolen for Ledelse og Teologi.

² For modellmakt, se Bråten 2004.

Teoretikere og perspektiver

Empirisk forskning er ikke den viktigste tilnærmingen til å forstå kristen ledelse, men jeg vil likevel hevde at empiriske studier av «hva pastorer faktisk gjør», er en nødvendig samtalepartner for en normativ teologi som vil fortolke verden ut fra skrift og tradisjon. Samtidig er det klart at slike empiriske studier ikke er verdinøytrale. Grunnen er, som den danske ledelsesfilosofen Ole Fogh Kirkeby påpeker, at all forståelse av ledelse er forankret i en eller annen form for normativ horisont (Fogh Kirkeby 2010). Forskerens verdensbilde, verdier og mål vil derfor påvirke hvordan hun eller han kategoriserer lederadferd og beskriver lederroller.

Jeg vil begynne drøftingen med en presentasjon av to modeller for ledelse. Gary Yukls modell er viktig fordi han tematiserer det han kaller *metakategorier* i ledelse (Yukl 2012). Henry Mintzberg er en av verdens mest kjente managementforskere. Hans teoretiske modell av lederrollen kan nok regnes som en klassiker i managementfeltet og har i de siste årene spilt en viktig rolle i norsk kirkeforskning og forskning på verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet høyskole.³ Jeg vil så vurdere disse teoriene ut fra sosialantropologen Tian Sørhaugs og filosofen Guttorm Fløistads mer fenomenologisk⁴ orienterte studier av ledelse. Endelig vil jeg gjøre en teologisk vurdering av disse modellene med utgangspunkt i den pentekostale teologen Steven Land. Det teologiske perspektivet vil bli vektlagt når jeg til slutt lanserer en provisorisk modell av metadimensjoner i *kirkelig ledelse*.

Metakategorier i Yukls og Mintzbergs modeller av organisasjonsledelse

Liv og ledelse er komplekse fenomener som uunngåelig må håndteres. Det er derfor ikke overraskende at både forskere og praktikere søker modeller som på en god måte kan forenkle denne kompleksiteten. Henry Mintzbergs og Gary Yukls generelle modeller av ledelse synes å oppfylle tre kriterier for slike modeller. For det første presenterer de konseptuelle kart⁵ som søker å inkludere de viktigste aspektene ved lederrollen i en integrert helhet.⁶ For det andre er disse representasjonene av ledelse rimelig oversiktlige.⁷ For det tredje krever Mintzberg eksplisitt at en slik modell må være integrert i et koherent hele som viser hvordan komponentene i modellen spiller sammen og danner en helhetlig «gestalt» (Mintzberg 2009).

Det er verdt å merke seg at Yukls og Lepsingers modell først og fremst er utviklet for ledelse i næringslivet. Den første komponenten i modellen er derfor effektivitet forstått i en økonomisk kontekst.⁸ Den andre komponenten er tre determinanter som antas å være avgjørende for organisasjonens effektivitet. Den tredje komponenten i teorien er det Yukl og Lepsinger kaller situasjonsfaktorer.⁹

³ Personlig kommunikasjon med professor Harald Askeland. Se f.eks. Askeland 1998, Sandtorp 2011.

⁴ Jeg tolker Sørhaugs studier som fenomenologi i den forstand at han søker å identifisere hva som er konstituerende for ledelse som fenomen, se Sørhaug 1998, kap. 1–2.

⁵ En modell er en symbolsk representasjon av et saksområde som brukes for å gi forsøksvise svar på spørsmål om egenskaper ved det som blir representert (Bråten 1981), se også Senge 2006.

⁶ Se Mintzberg 2009a, s. 45, 47; Yukl og Lepsinger 2004, kap. 1.

⁷ Mintzbergs mål har vært å sammenfatte alle viktige aspekter ved lederrollen i et diagram på en A4-side for å hjelpe ledere til å lede bedre (Mintzberg 2013/2009, s. 47). Yukl gjør i praksis det samme. Sammen med Richard Lepsinger presenterer han en modell som sammenfatter mer enn femti års ledelsesforskning på en A5-side (Yukl og Lepsinger 2004, s. xiii, 25).

⁸ Selv om forfatterne viser at dette kan operasjonaliseres forskjellig, er det de kaller «performance indicators» primært økonomiske variabler knyttet til profitt, stigning, se Yukl og Lepsinger 2004, s. 12.

I et tidligere arbeid har Yukl, sammen med Angelia Gordon og Thomas Taber, utviklet en hierarkisk taksonomi¹⁰ over lederadferd, med tre metakategorier og en rekke underkategorier (Yukl, Gordon, og Taber 2002). Metakategorier er her forstått som sammenfattende hovedkategorier som «komprimerer» og «kondenserer», men også fortolker mer erfaringsnære kategorier som er utviklet i møte med empirien.

Metakategorien *oppgaveorientert lederadferd* inkluderer effektivitet i «bruk» av ressurser og personell. Det innebærer høy grad av pålitelighet og kvalitet i gjennomføringen av prosesser og produksjon av varer og tjenester. *Relasjonsorientert lederadferd* er rettet mot å skape en stor grad av forpliktelse til den relevante enheten og et høyt nivå av gjensidig tillit og samarbeidsvilje blant deltakerne. *Endringsledelse* er rettet mot innovative forbedringer og tilpasning til endringer i omgivelsene (Yukl og Lepsinger 2004). Satt opp som en punktliste ser denne teoretiske modellen slik ut:

Oppgaveorientert adferd <ul style="list-style-type: none">• planlegge kortsiktige operasjoner• klargjøre roller og mål• overvåke operasjoner og effektivitet• løse operasjonelle problemer
Relasjonsorientert adferd <ul style="list-style-type: none">• gi støtte og oppmuntring• sørge for anerkjennelse for prestasjoner og bidrag• utvikle ferdigheter og tillit blant enhetens medlemmer• konsultere med relevante medarbeidere når man skal beslutte• utruste og delegere, slik at medarbeiderne kan ta initiativ• bygge gjensidig tillit, samarbeid og identifikasjon med organisasjonen
Endringsorientert adferd <ul style="list-style-type: none">• overvåke det eksterne miljøet• identifisere en konkurransedyktig strategi basert på egen kjernekompetanse• formulere en tiltalende visjon• bygge nødvendig støtte (internt og eksternt) for endringen• implementere endringen i organisasjonen• oppmuntre til innovativ tenkning• legge til rette for kollektiv læring

Henry Mintzbergs modell er et forsøk på å beskrive hva ledere faktisk gjør, og hva lederrollen innebærer. Mintzberg presenterte allerede i 1973 en modell bestående av ti grunnleggende lederroller, som så ble ordnet i tre overordnede nivåer eller grupper av roller. *Mellommenneskelige* roller inkluderte underroller som gallionsfigur, leder og kontaktskaper. *Informasjonsroller* bestod også av tre underroller: overvåker, informasjonsspreder og talsmann, mens *beslutningsroller* inkluderte rollene entreprenør, problemløser, ressursfordeler og forhandler (Mintzberg 1973).

⁹ Flexibilitet med hensyn til situasjon og et skille mellom direkte og indirekte ledelse er viktige komponenter i Yukl og Lepsingers modell, men diskuteres ikke her fordi de ikke er viktige med hensyn til metakategorier.

¹⁰ Med taksonomi menes her en systematisk og ordnet benevnelse av enheter. Et slikt klassifiseringssystem inneholder både metakategorier og underkategorier.

Denne modellen var også rettet mot effektivitet i næringslivet, men det er verdt å merke seg at Mintzberg likevel definerer effektivitet i henhold til den enkelte organisasjons gitte formål. Senere har han utviklet modellen slik at den har fått en mer lineær handlingsdynamikk. Ledelse skjer fra det konseptuelle og abstrakte til det konkrete, med informasjon gjennom mennesker og til direkte handling (Mintzberg 2009).

Samtidig har Mintzberg vevet beslutning, styring og distribusjon tettere sammen med informasjonsbehandling enn i den tidligere modellen (Mintzberg 2009a, s. 59–61). Han legger også til et individuelt nivå når han i 2009 bruker modellen til å identifisere lederens kjernekompetanse. De tre grunnleggende nivåene av ledelse tilsvarer likevel de tre gruppene av roller og fungerer derfor fremdeles som «metakategorier» i Yukls forstand. Om vi ser rollemodellen og kompetansemodellen (Mintzberg 2009, s. 91) i sammenheng, får vi følgende «gestalt»:

Mellommenneskelige roller Gallionsfigur Leder Kontaktskaper	Mellommenneskelig kompetanse <ul style="list-style-type: none">- lede individer gjennom utvelgelse, veiledning/coaching, inspirasjon og kontakt med eksperter- lede grupper gjennom teambygging, konflikthåndtering og tilrettelegging av prosesser og møter- bygge kultur i organisasjonen, bygge nettverk og representere og presentere organisasjonen utad
Informasjonsroller Overvåker Informasjonsspreder Talsmann	Informasjonskompetanse <ul style="list-style-type: none">- ha evne til å samle, analysere og behandle informasjon- kommunisere verbalt og nonverbalt gjennom å lytte, ha samtaler og holde presentasjoner i større og mindre grupper
Beslutningsroller Entreprenør Problemløser Ressursfordeler Forhandler	Handlingskompetanse <ul style="list-style-type: none">- ha evne til å utforme handling gjennom planlegging- ha evne til å mobilisere andre gjennom å løse kriser, styre prosjekter, forhandle, etablere policyer og håndtere endring

En sammenligning av modellene viser at Yukl og Mintzberg er enige om at relasjonsorientert og oppgaveorientert lederadferd er to grunnleggende dimensjoner ved ledelse. De later imidlertid til å konseptualisere den tredje dimensjonen forskjellig. Her skriver Mintzberg om informasjonsledelse, mens Yukl underordner visjonær ledelse under metakategorien endringsledelse.

Hvordan kan metakategorier identifiseres?

Denne ulikheten reiser et metodisk spørsmål som er svært relevant for min problemstilling: Hvordan kan vi identifisere metakategorier i ledelsesmodeller? For Yukl er metakategorier primært overordnede kategorier som blir til nedenfra i den forstand at man begynner med erfaringsnære kategorier, som så ordnes i et klassifiseringssystem av begreper med stadig høyere abstraksjonsnivå. Det er imidlertid verdt å merke seg at både Yukl og Mintzberg forsøker å sammenfatte andres forskning gjennom å fortolke andre forskeres kategorier. Mintzbergs teoretiske modell ble til gjennom analyser

av eksisterende teorier og en kvalitativ studie der han gjorde strukturerte observasjoner av fem toppledere i til sammen 29 dager.¹¹

Også Yukls kategorier er basert på lesning av tidligere ledelsesforskning, men sammen med kollegaer har han i tillegg utført en CFA («konfirmerende faktoranalyse») som viste at kategoriene hans hadde en høyere uttelling enn alternative modeller (Yukl, Taber og Gordon 2002).¹² Det er likevel vanskelig å komme utenom at slike kvantitative analyser bygger på en forutgående hermeneutisk konstruksjon som leder frem til en hypotetisk modell som testes. Empirisk kategorisering av lederadferd er derfor først og fremst å betrakte som et resultat av en kvalitativ eller hermeneutisk prosess.

Jeg er likevel enig med Yukl når han hevder at metakategorier ikke kan erstatte, men må bygge på kategorier som er basert på beskrivelser av konkret, observerbar lederadferd.¹³ Samtidig er det klart at kvalitative observasjonsstudier, som begynner med «koding» av erfaringsnære kategorier, når et rimelig høyt abstraksjonsnivå når vi kommer til metakategorier. Disse kategoriene representerer en fortolkning av virkeligheten og hva forskerne oppfatter som grunnleggende dimensjoner i ledelse som menneskelig aktivitet. Vi nærmer oss derfor en type «eksistensiell-fenomenologisk sosialfilosofi» som diskuterer og utforsker de grunnleggende betingelsene for lederes «væren-i-verden».¹⁴

En viktig retningslinje i en slik prosess må uansett være å forsøke å unngå såkalte kategori-mistak, det vil si å underordne én kategori under en annen kategori til tross for at disse er kvalitativt eller ontologisk forskjellige fra hverandre. La meg illustrere dette med et eksempel. I sin studie av fire baptistpastorers arbeidsdager etter Mintzbergs forbilde, oppdaget Bente Sandtorp at ingen av disse pastorene brukte tid på «eksplisitt» tilbedelse eller bønn på «vanlige» arbeidsdager (Sandtorp 2011, s. 33). Men hvis hun inkluderte gudstjeneste i ledelsesforskningen, ble det klart at praksiser som bønn og tilbedelse måtte beskrives som en del av pastorenes lederskap.¹⁵ Spørsmålet ble da: Kan praksiser som forholder seg til noe transcendent eller hellig, underordnes under noen av metakategoriene som er presentert ovenfor? Eller krever forholdet mellom spiritualitet og ledelse at det utvikles en egen metakategori for spirituelt lederskap?

Ledelse som et spirituet og etisk fenomen

I en studie av «fenomenet ledelse» foreslår sosialantropologen og ledelsesforskeren Tian Sørhaug at all ledelse har en form for «religiøst» fundament. Hans utgangspunkt er at ledelse og enhver organisering må håndtere en paradoksal spenning mellom makt og tillit (Sørhaug 1997, s. 21). Disse flytende fenomenene, som både betinger og truer hverandre, forutsetter begge, i Weberiansk terminologi, en *Hinterwelt* («hinsidig verden») av følelser, hendelser og opplevelser som er ikke-materielle eller

¹¹ Se Mintzberg 1973. I en retrospektiv kommentar fra 2009 hevder han at det var den kreative fortolkningen av eksisterende forskningsbaserte modeller som var viktigst for utformingen av modellen (Mintzberg 2009, s. 47).

¹² Yukl stiller også opp en rekke kriterier for slike metakategorier. De skal være (1) basert på tidligere ledelsesforskning, (2) beskrive noe som er direkte observerbart, og (3) kunne anvendes på alle typer ledere i organisasjonen. I tillegg (4) skal de også være utformet slik at de har primærrelevans for en metakategori (Yukl, Gordon og Taber 2002, s. 16ff).

¹³ Yukl erkjenner at en handling kan ha flere mål samtidig, men han skiller mellom primære og sekundære hensikter (Yukl, Gordon og Taber 2002, s. 16ff). Mintzbergs kategorier er først og fremst et resultat av studier av managementteori i kombinasjon med hans eget observasjonsstudium (Mintzberg 2009).

¹⁴ Eksistensiell fenomenologi er basert på en fortolkende filosofisk analyse av den menneskelige erfaring av menneskets særegne måte å være i verden på.

¹⁵ Refleksjonen er basert på personlig kommunikasjon med Sandtorp.

ikke-observerbare. Ledere som vil kontrollere utfall av prosesser i det «dennesidige» i organisasjoner, er derfor avhengige av å bruke tegn for å kontrollere det «hinsidige», slik at de skaper tillit hos medarbeiderne.

Ledelse er derfor trosbasert. At dette gjelder det Weber kaller karismatisk lederskap, synes åpenbart. Lederens autoritet er her forankret i en tro på unike egenskaper som i det minste kan ha en pseudotranscendent funksjon. Tradisjonelle former for makt har også ofte hatt en transcendent funksjon og kan derfor betraktes som trosbaserte. Sørhaug hevder at dette også gjelder de som utfører såkalt rasjonell ledelse i mer byråkratiske organisasjoner. Denne formen for ledelse er, ifølge Sørhaug, basert på en utrolig tillit til en nærmest metafysisk eksistens av ordnende krefter (Sørhaug 1997, s. 28).

På en lignende måte har det institusjonelle aspektet ved en organisasjon et trosaspekt. Organisasjonens mål og hensikt formuleres som en doktrine som kombinerer et «er» med et «bør», «skal» og «må», og som så aksepteres ved tillit (Sørhaug 1997, s. 23). Sørhaug peker også på at vestlig organisasjonstenkning er preget av en monoteistisk logikk. Det betyr at organisasjonen skal ha et overordnet formål og ledes av en leder som så overfører den formålsbaserte autoriteten til andre. Med utgangspunkt i Kant hevder Sørhaug at slike teleologiske resonnementer alltid ender opp i teologi; ledere blir personlige formidlere og inkarnasjoner av organisatoriske formål, og med det også bærere av en form for autoritet som er forankret i det Sørhaug kaller det hinsidige (Sørhaug 1997, s. 39).

Hvis Sørhaug har rett, har ledelse flere dimensjoner enn dem som vektlegges i Mintzbergs og Yukls modeller. For det første har ledelse en spirituell eller pseudo-spirituell dimensjon.¹⁶ Ledere vil lede basert på tillit og makt som på en eller annen måte har en transcendent eller, om man vil, pseudotranscendent referanse. Ledere vil derfor også søke etter eksistensielle konsepter som hjelper dem til å konkretisere, forstå og kommunisere med og – i noen grad – også kontrollere den transcendente referansen.¹⁷ For det andre viser Sørhaug at dette transcendente «er» leder til et etisk (eller pseudo-etisk) «bør».¹⁸ Organisasjonens formål og visjon synes å konstituere en lokal form for formåletsetikk. Hvis det grunnleggende formålet er økonomisk eller handler om organisasjonens overlevelse, vil denne etikken imidlertid forflates til en tynn utgave av nytteetikk eller utilitarisme. Dette er et problematisk utgangspunkt, som Yukl og til dels også Mintzberg deler fordi deres teorier primært er rettet mot økonomisk effektivitet.

Alternativet til en slik tynn utgave en formåletikk finner vi både i deontologisk etikk (Kant) og mer klassisk dydsetikk slik denne er utformet hos Aristoteles og Thomas Aquinas. Hans Skjervheim har vist at «bedriftsøkonomisk» tenkning trenger et korrektiv fra blant annet Kants vektlegging av respekt for individet for å unngå å behandle medarbeiderne primært som et middel for lederens eller organisasjonens mål (det instrumentalistiske mistaket, se Skjervheim 1996). Klassisk dydsetikk

¹⁶ Mitt utgangspunkt er Shults og Sandage's enkle definisjon av spiritualitet som «ways of relating to the sacred» (Shults og Sandage 2006, s. 25). Ifølge Shults og Sandage refererer det sakrale «ikke bare» til personlige verdier, men også til en person, et objekt, et prinsipp eller et konsept som overskrider selvet. Det transcendente kan referere til en guddom, en ultimatt sannhet eller en ultimatt virkelighet som overskrider det vanlige og hverdagslige, og som nettopp fungerer som et organiserende prinsipp (Shults og Sandage 2006, s. 156–157). Etter mitt syn kan det som Sørhaug kaller religiøst, derfor også forstås som spiritualitet eller pseudo-spiritualitet. En oversikt over ulike tilnærminger til spiritualitet og organisasjonsledelse kan finnes i Banks og Ledbetter 2004, kap. 3.

¹⁷ Det er ikke uten grunn at ett av de ti budene handler om ikke å misbruke Guds navn (2 Mos 20,7).

¹⁸ Mange etiske krav har derfor et «kosmogenetisk» opphav i den forstand at de blir begrunnet i en oppfatning av hvordan den transcendente verdensordenen er konstituert (Porpora 2001, s. 73).

har mye til felles med pliktetikk, men tilbyr også ifølge Alasdair MacIntyre en mer robust forståelse av menneskelivets mål og av felles sosiale goder (MacIntyre 1987).¹⁹

Filosofen Guttorm Fløistad hevder derfor med rette at ledelse er en kunst som består i å forene to kulturer som enhver organisasjon vil bestå av: den målrettede virksomheten og virksomhetens etiske og psykososiale etiske basis (Fløistad 2002, s. 401). Ut fra en fenomenologisk tilnærming til menneskelivet kan det hevdes at ledelse har en etisk dimensjon som er til stede ved all menneskelig handling, inklusiv lederskap, «før den flyttes inn» i en moderne organisasjon (se Fogh Kirkeby 2010, s. 11). Verdibasert ledelse handler derfor om å balansere økonomiske hensyn med etiske verdier som likeverd, respekt, annerkjennelse, tillit, pålitelighet og omsorg – og om å ivareta mennesker gjennom personlig utvikling og interesse for estetikk (Fløistad 2002, s. 410ff). Hvis Fløistad har rett, må ledere også utøve etisk refleksjon når langsiktige visjoner utformes og strategier gjennomføres fra dag til dag.

Yukl og Lepsingers modell mangler en eksplisitt verdibasert horisont, med det resultat at økonomisk effektivitet blir parameteren som alle andre dimensjoner blir målt etter. Det betyr i praksis at de relasjonelle og mellommenneskelige formene for ledelse instrumentaliseres, det vil si reduseres til midler for å oppnå økonomiske mål. Dermed står Yukl og Lepsinger i fare for å begå det Skjervheim kaller «det instrumentalistiske mistaket» (Skjervheim 1996). Medarbeiderne i modellen blir ikke «også» ansett som mål i seg selv, men utelukkende som midler (instrumenter) for organisasjonens mål.²⁰ Et annet problem ved Yukls teori er at visjonære fortellinger reduseres til en form for pedagogikk for økonomisk motivert strategi. Her overser Yukl noe av det eksistensielle og etiske grunnlaget for minst én av teoriene som har blitt integrert i hans modell. Burns' og senere Bass' teorier om transformativ ledelse stiller etiske krav til visjoner og forankrer dem i større fortellinger om felles goder.²¹ Visjonær ledelse har derfor også en etisk-eksistensiell dimensjon i den forstand at den gir medarbeiderne en opplevelse av en større moralsk hensikt.

Hvis dette er korrekt, kan en foreslå at endringsledelse burde underordnes en form for visjonær eller verdibasert endringsledelse. Dette første kan også forstås som en form for narrative ledelse. Alasdair MacIntyre hevder nemlig at «fortelling er den mest grunnleggende måten å fortolke menneskelig handling og, om man vil, endring og innovasjon på» (MacIntyre 1987). Dette er et filosofisk perspektiv som må diskuteres mer i dybden, men jeg vil uansett hevde at det Bass og Burns (1978) kaller inspirerende motivasjon, er avhengig av kraftfulle horisontfortellinger. Med horisontfortellinger mener jeg en større fortelling som fungerer som en fortolkningshorisont for personers eller gruppers handlinger og mål, inklusiv «mindre fortellinger» om hvorfor endring i en organisasjon er viktig. Fra et slikt perspektiv fremstår også Mintzbergs beskrivelse av informasjonsledelse som eksistensielt blodfattig.

Derfor må både Mintzbergs informasjonsroller og Yukls kategori endringsledelse integreres i en form for refleksjon der informasjonsledelse og endringsledelse underordnes moralsk refleksjon. Kanskje kan vi med Harald Askeland²² forstå denne rollen primært som en form for identitets- og

¹⁹ Transcendente referanser til Gud, Brahma eller til felles sosiale og moralske goder kan derfor både balansere og utfordre en snever økonomisk nytteetikk. Slike referanser kan nok brukes for å forsterke ledelsens maktbase, men de kan også brukes til å korrigere ledere.

²⁰ Det er derfor gledelig at Yukl i de siste versjonene av sin berømte innføringsbok (Yukl 2012) også diskuterer teorier om etisk ledelse og tjenende lederskap. På sikt bør dette også påvirke neste utgave av hans modell for lederskap.

²¹ Teoriene er derfor «kompatible» med klassisk dydsetikk, se Bass og Steidlmaier 1999.

²² Personlig kommunikasjon

verdiutvikling som vil inkludere ideologisk og etisk refleksjon – og narrativ formidling. Som helhetlig gestalt kan denne sammenfattende metakategorien for ledelse derfor muligens kalles verdibasert endringsledelse. Fordelen med en slik kategorisering er at den fanger opp deler av Sørhaugs og Fløistads ledelsesteori og har potensial for tverrfaglig aksept, utenfor teologien. Den forutsetter nemlig ikke et bestemt livssyn og er derfor også kompatibel med noen former for metodologisk agnostisisme.

Kirkelig ledelse i et teologisk perspektiv

En slik definisjon kan likevel betraktes som minimalistisk fordi den toner ned det transcendent, spirituelle aspektet ved ledelse og står i fare for å redusere dette til en form for kognitiv refleksjon. Fra en normativ teologisk synsvinkel vil jeg derfor tenke alternativt og foreslå en mer fyldig beskrivelse av den spirituelle dimensjonen. Jeg vil gjøre dette ved å stille et praktisk teologisk spørsmål: Hvordan skal kirkelig organisasjonsledelse kategoriseres?

I den jødisk-kristne tradisjonen presenteres den transcendent referansen i liturgiske praksiser som et «jeg» som møter et «du». Dekalogens krav om at du ikke skal ha andre guder enn meg, blir senere uttrykt som det dobbelte kjærlighetsbud: å elske Gud av hele hjertet, av all kraft og av all forstand – og sin neste som seg selv (Matt 22, 37–38). Dette har ledet den pentekostale teologen Steven Land til å definere kristen spiritualitet som en streben etter å integrere rett lære (ortodoksi) og rett praksis (ortopraksis) ved å utvikle *ortopatos* («rette affeksjoner» eller «rett kjærlighet») (Land 2010). Ifølge Land er denne integrasjonen på samme tid teologiens primære oppgave (Land 2010, kap. 1). Selv om lære er viktig, er med andre ord utviklingen av dogmatiske systemer teologenes eneste eller første oppgave. Deres primære oppdrag er å *bidra* til en form for kirkelig ledelse der alt kirken gjør og tenker, blir integrert i kjærlighet til og tilbedelse av Gud. Ifølge Land er tilbedelse kjærlighetens respons på Guds åpenbaring i Kristus, samtidig som denne responsen er virket av Guds livsforvandlende Ånd (Land 2010, kap. 1).

Dette synspunktet er ikke unikt for pentekostal teologi. I alle kirker finner vi praksiser som har det fenomenologiske kjennetegn at de uttrykker former for takk og overgivelse som er rettet mot Gud som et «du». Simon Chan hevder at tilbedelse er kirkens primære kjennetegn (Chan 2006, s. 445):

To be church is to be the worshipping community making a normative response to the revelation of the triune God.

Fra et praktisk-teologisk perspektiv er det derfor viktig å finne adekvate kategorier for det jeg vil kalle *det liturgiske aspektet* ved lederrollen. Liturgisk lederskap er rettet mot det transcendent. Dette handler ikke om å lede Gud, men om å være en tilrettelegger for samhandling med Gud og om å lede

mennesker i relasjon til Gud.²³ Hvordan dette skjer, er avhengig av den aktuelle kirkens teologi og forståelse av «sakramenter» eller «hellige handlinger».²⁴

Nattverden er et sentralt²⁵ eksempel på en slik praksis som av Paulus beskrives som deltakelse (*koininia*) med Gud (1. Kor 10,16–17). Åndens nærvær i kirken kan imidlertid også kunne føre den liturgiske tilretteleggeren videre til rollen som formidler i kraft av å være en som taler fra Gud eller gir Åndens gaver videre, (profet, lærer, formidler av helbredelse). Her vil hun eller han handle som Guds utsending som videreformidler den nåden som ikke kommer opp i noe menneskes tanke, men som gis kontinuerlig fra Gud (Ef 4,11–12, 1. Kor 2, 9–12). Fordi slike praksiser også kan misbrukes, må de prøves på teologiske kriterier og sin overordnede liturgiske hensikt: å integrere alt i relasjonen til Kristus (Ef 1,10). Utøvelse av åndelig dømmekraft er derfor en integrert del av denne formen for åndelig lederskap (1. Kor 14, 26–29).

Å komme frem til hvordan denne rollen best kan beskrives gjennom observerbare underkategorier, krever likevel mer empirisk og hermeneutisk arbeid. Ulike former for forkynnelse, sjelesorg, åndelig veiledning og tilrettelegging av kristne praksiser (forvaltning av sakramenter i høykirkelig språk) later til å kvalifisere som former for liturgisk lederskap. I et kristent perspektiv er det klart at alt er relatert til Gud. Det medfører at kristen spiritualitet også kan se ut til å være et aspekt ved de andre formene for ledelse. Oppgaveorientert ledelse som «produserer ting» eller samler inn penger til Guds ære, kan være en form for kristen spiritualitet dersom den er drevet av det Land kaller *ortopati* (se også Nouwen og Mogabgab 2011). Det samme kan utvilsomt sies om relasjonelt og tjenende lederskap som er drevet av kjærlighet og omsorg. I Det nye testamentet er det klart at slik praksis kan være inspirert og intensivert av Åndens nærvær i de troende (Gal 5,22).

Med dette som utgangspunkt kan vi derfor med en viss teologisk legitimitet betrakte alt det en kristen leder gjør til Guds ære, som ulike aspekter ved kristen spiritualitet. Problemet med et slikt perspektiv er at det truer den liturgiske kategoriens status av å være empirisk observerbar fordi den ikke lenger kan skjernes fra andre roller og praksiser. Spiritualitet blir alt – og derfor ingenting. Med utgangspunkt i Lands modell av teologi som integrasjon vil jeg imidlertid hevde at implisitt tilbedelse bør kvalifiseres av eksplisitt tilbedelse. Ledere bør sørge for at ortopraksis «uten ord» integreres gjennom manifeste former for tro, forkynnelse og lovprisning (ortodoksi). Det følger at empiriske studier bør være særlig oppmerksomme på slike former for integrasjon. Det klareste eksemplet på en mer hverdagslig integrasjonspraksis er bønningen. Der kan alt legges frem for Gud med påkallelse og takk (Fil 4,4–7). Liturgisk eller spirituelt lederskap bør derfor integrere et element av bønn i strategier og beslutningsprosesser som skjer for Guds ansikt.

Liturgisk lederskap vil derfor også være både integrerende og kvalitativt forskjellig fra de andre dimensjonene av ledelse i Mintzbergs og Yukls modeller. Spirituelt lederskap er ikke bare handling eller endringsledelse. Det er heller ikke bare teologisk «informasjonsformidling» eller mellommenneskelig relasjonsbygging. Liturgisk ledelse handler om å integrere alt dette i relasjon til Gud, i tilbedelsens doksologi «all ære til Gud» (Ef 1,10). Ifølge Paulus er denne integrasjonen også potensielt transformativ, i den forstand at ledere formes etter Kristi forbilde (2. Kor 3,7–18).

²³ Termen *leitourgia* brukes i NT om «kultisk tjeneste», men også om andre praksiser (Kittel, Friedrich og Bromily 1985, s. 527–528).

²⁴ Denne liturgiske lederrollen vil derfor tolkes forskjellig avhengig av den aktuelle kirkens embedsteologi og forståelse av Åndens gaver. Kristne eller «sakramentale» praksiser vil likevel ha det til felles at de legger til rette for at menighetene ledes inn i en samhandling med Gud i den forstand at man i det minste forestiller seg at Gud også handler.

²⁵ Chan ser nattverden som grunnleggende for andre sakramentale praksiser (Chan 2006, kap. 3).

Med utgangspunkt i Kristushymnen i Filipperbrevet (2,5–11) hevder Corné Bekker at autentisk kristent lederskap må være *mimesis* av Kristus og derfor selvutgivende (kenotisk) (Bekker 2007). Den liturgiske lederrollen karakteriseres derfor av en paradoksal blanding av gudgitt myndighet og en overgivelse til et relasjonelt endringsoppdrag som medfører offer og lidelse (Fil 2,17, 2. Kor 4,1ff). Fra et praktisk-teologisk perspektiv må vi derfor avvise antroposentriske reduksjoner av spirituell ledelse til utelukkende å handle om etisk eller ideologisk refleksjon, som er forankret i et menneskelig behov for «mening» eller makt. En slik reduksjon vil være et kategorimistak. Ifølge den ortodokse teologen Alexander Schmemmann) er avvisning eller neglisjering av tilbedelse det viktigste kjennetegnet ved sekularisme (Schmemmann 2012, s. 1449):

Secularism, I submit, is above all a negation of worship. I stress – not of God's existence, not of some kind of transcendence and therefore of some kind of religion.

Jeg vil derfor hevde at liturgisk doksologisk ledelse er en nødvendig metakategori i studiet av kirkelig ledelse. Det er verdt å merke seg at den liturgiske kategorien også kan anvendes kritisk i studier av alle slags organisasjoner. I så fall må vi imidlertid definere spiritualitet mer allment i retning av det som former menneskers «ultimate anliggende» eller oppfatning av det «hellige».²⁶ Problemet med sekulariserte organisasjoner fra et slikt perspektiv er ikke at folk ikke tilber, problemet er snarere hva de tilber. Dette er særlig farlig hvis organisasjonens visjon blir totalitær og omfatter hele livet. Annensteds har jeg derfor argumentert for at Enrons fall kan fortolkes i lys av en teologisk inspirert sosiologi som ser en sammenheng mellom avgudsdyrkelse, urettferdighet og manglende bærekraft i organisasjonen (Tangen 2012b).²⁷

Eter min mening bør den praktiske teologien derfor også analysere den «liturgiske» dimensjonen i andre organisasjoner enn kirker om den skal veilede den største delen av kirkens folk, som nettopp tilbringer mesteparten av tiden sin i slike organisasjoner.

Konklusjon – mot en ledermodell i minst fire dimensjoner

I denne artikkelen har jeg argumentert for at Gary Yukls og Henry Mintzbergs modeller av organisasjonsledelse er interessante samtalepartnere for praktisk teologi. Jeg har likevel kritisert disse modellene ut fra en teologisk forståelse av forholdet mellom ledelse og etikk og spiritualitet. I likhet med Yukl og Mintzberg vil jeg hevde at ledelse både har en oppgaveorientert og en relasjonell dimensjon. Yukl og Mintzberg presenter imidlertid ikke en tilstrekkelig robust begrunnelse for etikkens egenverdi i spenningsfeltet mellom disse dimensjonene. Det betyr at den relasjonelle dimensjonen står i fare for å bli redusert til et middel for økonomiske hensyn. Figurantenes fremstilling av endringsledelse og informasjonsledelse mangler også blick for en større narrativ forankring som forklarer hvor-

²⁶ Den pentekostale filosofen James K. Smith hevder at mennesket må forstås som et tilbedende vesen. Vi formes av ritualer som både reflekter og forsterker vår affektive forankrede oppfatning av hva som er viktig for oss (Smith 2009, s. 93, 133) Liturgier er (1) formative for vår identitet (2) fordi de former våre visjoner av det gode liv, og fordi de (3) gjør dette så kraftfullt at de utkonkurrerer andre ritualer i kampen om å skape habituell orientering mot «ultimate goder». Tilbedelse er derfor noe som foregår overalt i det sekulære samfunnet, for eksempel på handlesentre, der konsum fungerer som en «religion».

²⁷ Ut ifra hva både Sørhaug og Smith skriver, er det ikke vanskelig å tenke seg at organisasjoner kan være arenaer for avgudsdyrkelse hvis organisasjonene har kraftfulle ritualer som fremmer et totalitært krav på tillit og lojalitet.

for visjoner kan være eksistensielt meningsfulle. Endelig har jeg argumentert for at liturgisk ledelse kan forsvares som en fjerde (eventuelt femte) metakategori. En mer presis konseptualisering av denne dimensjonen krever mer empirisk og hermeneutisk teologisk forskning. Jeg vil likevel presentere en oppsummerende modell som samtidig kan fungere som et utgangspunkt for videre forskning:

Tangen	Yukls metakategorier	Mintzberg om roller	Mintzberg om kompetanse
Oppgaveorientert ledelse rettet mot effektivitet Inkluderer ledelse rettet mot effektivitet. (Merk at spiritualitet forvandler denne til tjeneste.)	Oppgaveorientert adferd Planlegge kortsiktige operasjoner Klargjøre roller og mål Overvåke operasjoner og effektivitet Løse operasjonelle problemer	Beslutningsroller Entreprenør Problemløser Resursfordeler Forhandler	Handlingskompetanse Ha evne til å utforme handling gjennom planlegging Ha evne til å mobilisere andre gjennom å løse kriser, styre prosjekter, forhandle, etablere policyer og håndtere endring
Relasjonell ledelse rettet mot relasjonsbygging og relasjonelle kvaliteter Inkluderer etikkens egen verdi og moralsk og etisk refleksjon (formes også av spirituelle praksiser).	Relasjonsorientert adferd Gi støtte og oppmuntring Sørge for anerkjennelse for prestasjoner og bidrag Utvikle ferdigheter og tillit blant enhetens medlemmer Konsultere med relevante medarbeidere når man skal beslutte Utruste og delegere slik at medarbeiderne kan ta initiativet i arbeidet sitt Bygge gjensidig tillit, samarbeid og identifikasjon med organisasjonen	Mellommenneskelige roller Gallionsfigur Leder Kontaktskaper	Mellommenneskelig kompetanse Lede individer gjennom utvelgelse, veiledning/coaching, inspirasjon og kontakt med eksperter Lede grupper gjennom teambygging, konflikt-håndtering og tilrettelegging av prosesser og møter Bygge kultur i organisasjonen, bygge nettverk og representere og presentere
Verdibasert (eller visjonær) endringsledelse Inkluderer visjonær og eksistensiell ledelse og strategisk endringsledelse (for Guds ansikt).	Endringsorientert adferd Overvåke det eksterne miljøet Identifisere en konkurransedyktig strategi basert på egen kjernekompetanse Formulere en tiltalende visjon Bygge nødvendig støtte (internt og eksternt) for endringen Implementere endringen i organisasjonen Oppmuntre til innovativ tenkning og legge til rette for kollektiv læring	Informasjonsroller Overvåker Informasjonsspreder Talsmann	Informasjonskompetanse Ha evne til å samle, analysere og behandle informasjon Kommunisere verbalt og non-verbalt gjennom å lytte og gjennom å ha samtaler og holde presentasjoner i større og mindre grupper

Liturgisk ledelse rettet mot tilbedelse og transcendens Tilbedelse forstått som takk og overgivelse til Gud og ledelse av sakramentale praksiser (f.eks. nattverd) og formidling av Åndens gaver. Inkluderer også spirituell integrasjon av andre former for ledelse gjennom bønn og teologisk refleksjon. Kjentetegnes ved selvutgivende ledelse.			
--	--	--	--

Litteratur

- Askeland, Harald. (1998). *Ledere og lederroller: Om ledelse og lederroller i den lokale kirke*. Trondheim: Tapir.
- Banks, Robert & Bernice M. Ledbetter. (2004). *Reviewing Leadership: A Christian Evaluation of Current Approaches*. Grand Rapids, Mich.: Baker Academic.
- Bass, Bernard & Paul Steidlmaier. (1999). Ethics, haracter, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly* 10, s. 181–218.
- Bekker, Corne. (2007). *Sharing the Incarnation: Towards a Model of Mimetic Christological Leadership*. Virginia Beach, Va.: Regent University.
- Bråten, Stein. (1981). *Modeller av menneske og samfunn: Bro mellom teori og erfaring fra sosiologi og sosialpsykologi*. Foreløpig utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bråten, Stein. (2004). *Kommunikasjon og samspill: Fra fødsel til alderdom*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Burns, James MacGregor. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chan, Simon. (2006). *Liturgical Theology: The Church as Worshiping Community*. Downers Grove: IVP Academic.
- Fløistad, Guttorm. (2002). Verdibasert ledelse: Kultur, etikk og kommunikasjon. I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt* (s. 401-422). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fogh Kirkeby, Ole. (2010). *Ledelsesfilosofi: Et radikalt normativt perspektiv*. Frederiksberg: Sam-

fundslitteratur.

Kittel, Gerhard, Gerhard Friedrich og Geoffrey W. Bromily. (1985). *Theological dictionary of the New Testament*. Grand Rapids, Mich.: Eerdmans.

Land, Steven. (2010). *Pentecostal Spirituality: A Passion for the Kingdom*. Cleveland, Tenn.: CPT Press.

MacIntyre, Alasdair. (1987). *After Virtue: A Study in Moral Theory. 2nd Edition*. London: Duckworth.

Mintzberg, Henry. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

Mintzberg, Henry. (2013). *Managing (Financial Times Series)*. Harlow: Prentice Hall.

Nouwen, Henri J.M. & John S. Mogabgab. (2011). *A Spirituality of Fundraising*. Nashville, Tenn.: Upper Room Books.

Porpora, Douglas V. (2001). *Landscapes of the Soul: The Loss of Moral Meaning in American Life*. New York: Oxford University Press.

Sandtorp, Bente. (2011). *Hvordan utføres pastoryrket i baptistmenigheter?* Masteravhandling. Oslo: Diakonhjemmet høyskole.

Schmemmann, Alexander. (2012). *Worship in a Secular Age*. I W.T. Cavanaugh, J.W. Bailey & C. Hovey (Red.), *An Eerdmans Reader in Contemporary Political Theology*. Grand Rapids, Mich.: Eerdmans.

Senge, Peter M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Crown Business.

Shults, F. LeRon & Steven J. Sandage. (2006). *Transforming Spirituality: Integrating Theology and Psychology*. Grand Rapids, Mich.: Baker Academic.

Skjervheim, Hans. (1996). *Deltakar og tilskodar og andre essays*. Oslo: Tanum-Norli.

Smith, James K.A. (2009). *Desiring the Kingdom: Worship, Worldview, and Cultural Formation*. Grand Rapids, Mich.: Baker Academic.

Sørhaug, Tian. (1998). *Om ledelse: Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

Tangen, Karl Inge. (2012). *Ecclesial Identification Beyond Late Modern Individualism?: A Case Study of Life Strategies in Growing Late Modern Churches*. Leiden: Brill.

Yukl, Gary, Angela Gordon & Tom Taber. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9(1), s. 15–32.

Yukl, Gary A. (2012). *Leadership in Organizations*. 8. utg. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Yukl, Gary & Richard Lepsinger. (2004). *Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*. San Fransisco, Calif.: Jossey-Bass.

Karl Inge Tangen. Ph.D., førsteamanuensis og fungerende rektor ved Høyskolen for Ledelse og Teologi i Oslo. Har skrevet en doktorgradsavhandling om hva som gjør at senmoderne mennesker identifiserer seg med voksende kirker i det sekulære Europa og arbeider innen feltene praktisk teologi, verdibasert ledelse og religionssosiologi. Han er i dag en del av pastorteamet i Filadelfia Oslo. E-post: karlinge@hoyskolen.org.