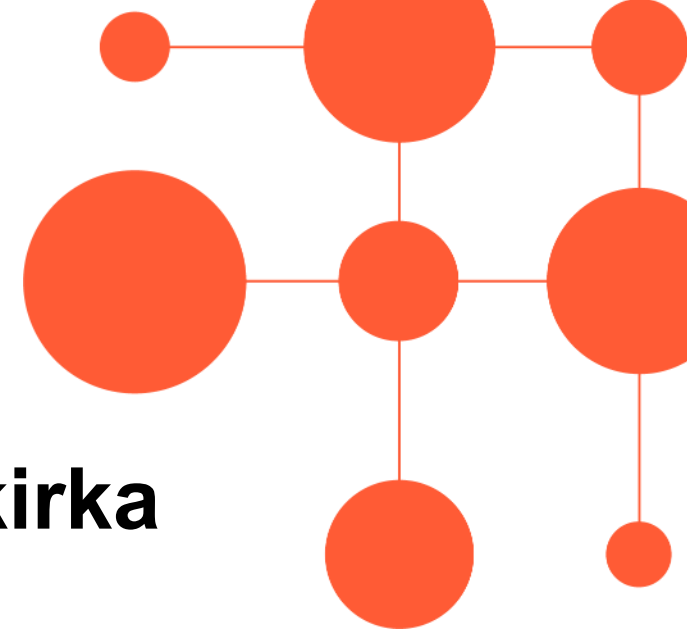




Verdier – et verktøy for ledelse i kirka

Eleni Maria Stene
høgskolelektor
VID vitenskapelige høgskole



Hva er verdier?
Hvorfor fokusere på verdier som ledelsesverktøy?
Verdier og verdiarbeid i Dnk

Hva er verdier?

Verdier - ledestjerner - kompass for enkeltmennesker, organisasjoner og samfunn.

- Verdier preger oss bevisst eller ubevisst hva vi gjør, hvordan vi gjør det og hva vi bruker tid på.
- Verdier/verdisyn blir ofte formet gjennom barndom og oppvekst
- Verdier er forholdsvis stabile.



Verdier beveger...

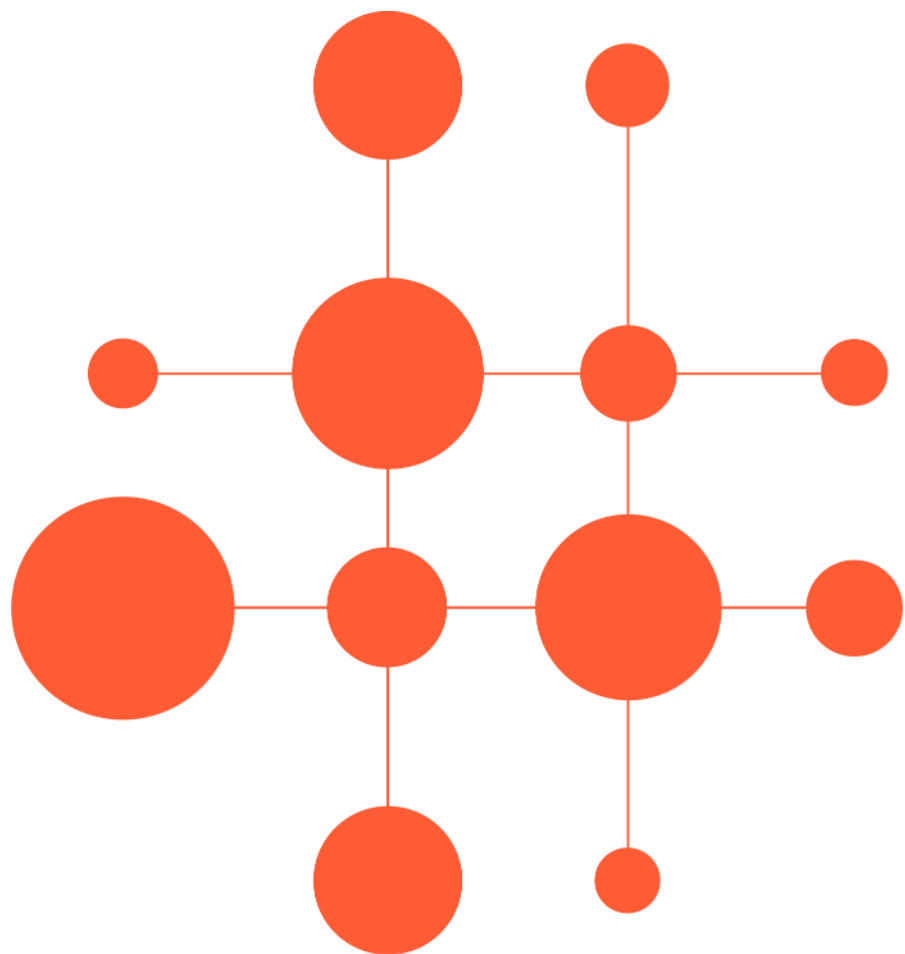
- En følelse oppstår i det en begivenhet berører ditt verdisystem
- Verdier handler om valg, prioriteringer, verdsetting, nytte og betydning.
- Verdier er det vi tror på, våre svar på hva som er rett og galt, godt og dårlig, effektivt og ineffektivt.
- Hvordan folk bruker tid og penger, viser ofte noe om verdiene deres.



Verdikategorier

- **Humane verdier** – livsregler, livssyn, filosofi, mønster av tro
- **Sosiale verdier** – oppstår mellom mennesker, bidrar til interaksjon mellom mennesker
- **Moralske verdier** – forbindelse til etikk, dyder, moralsk atferd, rett og galt
- **Økonomiske verdier** – det finansielle grunnlaget for et selskap, verdiskaping





Noen eksempler på verdier

- Respekt - respektfull
- Solidaritet - solidarisk
- Nestekjærlighet - nestekjærlig
- Kreativitet - kreativ
- Lønnsomhet - lønnsom
- Innovasjon – innovativ
- Pragmatisk
- Løsningsorientert
- Effektiv

Verdier – noen definisjoner

- **Verdier er mål, ideal og prioriteringer som kommer til uttrykk verbalt og/eller gjennom et handlingsmønster. (Aadland, 2012).**
- **Verdier er individuelle og kollektive oppfatninger om ønskelig atferd på tvers av situasjoner, mål og idealer som gir retning for eller evaluerer praksis. I definisjonen inngår at verdier er:**
 - 1) eksplisitt eller implisitt er kontekstuelle og situert i tid og rom,
 - 2) tjener til å mobilisere og gi retning for handling,
 - 3) er ikke mulig å observere, men blir manifestert i eller gjennom refleksjon over praksis,
 - 4) tegnes gjennom sosialisering i grupper eller gjennom utprøvende læring,
 - 5) blir konstituert, opprettholdt og endret i dialog og samhandling mellom individet og kollektivet,
 - 6) også når verdier er delt er de tvetydige og åpne for fortolkning.

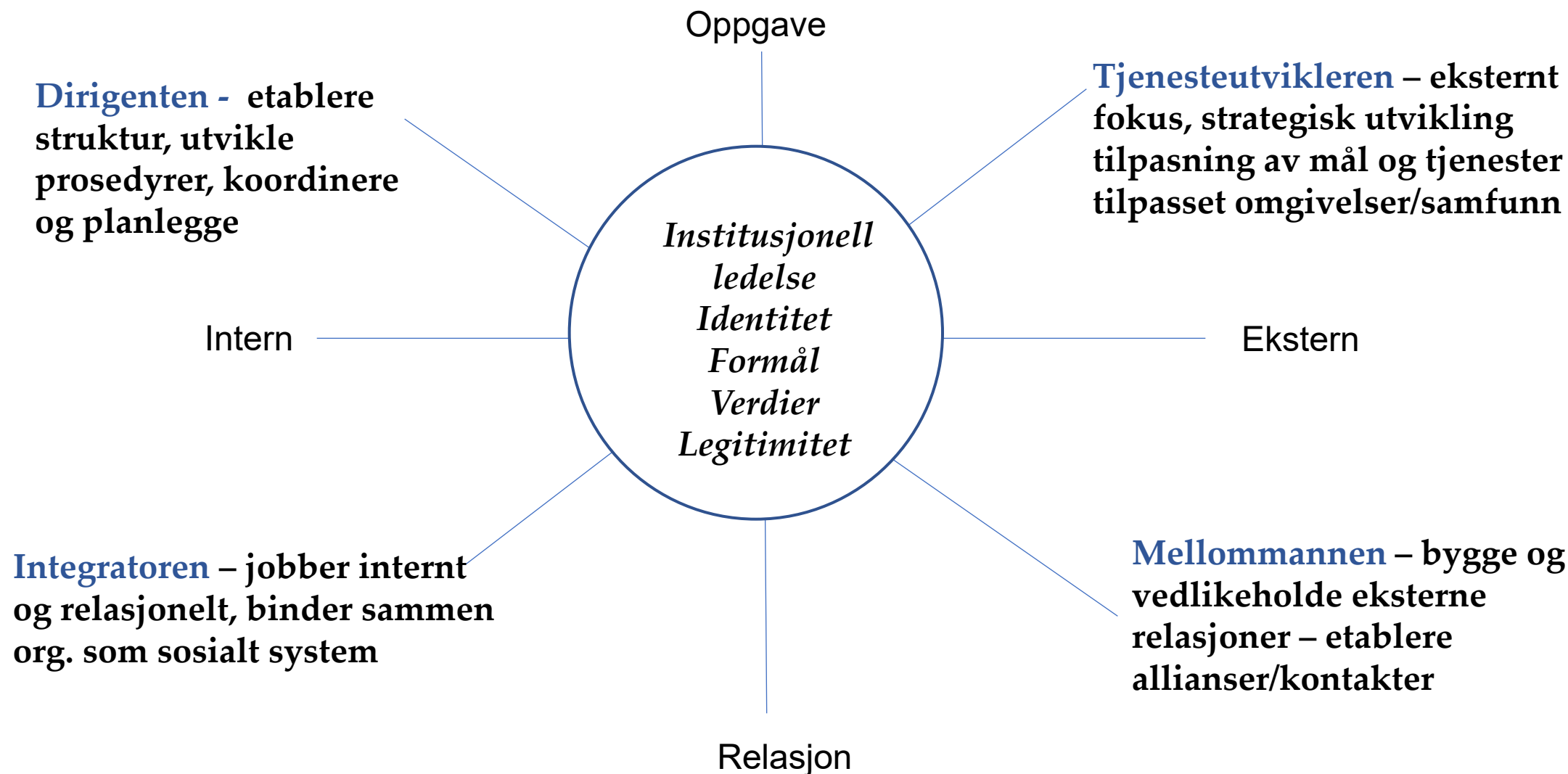
Hvorfor jobbe med verdier i arbeidslivet?

- **Å realisere verdier** man identifiserer seg med og tror på skaper motivasjon, mening og drivkraft – øke skaperkraft og innovasjon
- **Verdier og verdigrunnlag** – gir mennesker og org. retning, tydeliggjør formål og realiserer mål – spesielt egnet i kunnskapsorg. m. mange profesjoner som f.eks. Dnk
- **Verdibevisst ledelse** gir autonomi og handlingsrom, som styrker medarbeideres motivasjon
- **Verdifokus, verdibevisst ledelse og felles verdiarbeid** kan forene staben på tvers av ulike profesjoner og kirkelige linjer
- **Samledelse** kan styrkes ved en tydelig, felles verdiforankring
- **Verdifokus** rundt felles verdier et kompass for de lange perspektivene...



En ledermodell

Aadland & Askeland, 2017



Verdibevisst ledelse kort forklart...

Verdibasert ledelse handler om å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen, skape institusjonalisering

Institusjonell ledelse

1. Utforme visjon og mål – bygges rundt ansattes ønsker, verdier og interesser
2. Institusjonalisere formål – utforme struktur som underbygger mål
3. Forsvare institusjonell integritet – forsvare mot indre og ytre utfordringer
4. Mestre interne konflikter – inkludere ulike grupper i beslutningsprosesser

(Aadland & Askeland, 2017)

Verdibevisst ledelse utfyller andre ledelsesperspektiver ved å:

- Fokuserer på identitet, mening og formål
 - Inspirere og motivere medarbeidere til innsats
 - Tilrettelegge så medarbeiderne kan utøve skjønn
 - Angi standarder angående både kvalitet og etikk
 - Avgrense mot uønskede handlinger
-
- Verdibevisst ledelse er både relasjonelt, emosjonelt og filosofisk

(Aadland & Askeland, 2017)

Verdier for praksis og verdier i praksis

Verdier for praksis – Det vi har på handlelista.

Det vi sier vi skal gjøre – verdiene i strategidokumenter, vedtak, festtaler, fra prekestolen osv.

Verdier i praksis – Det vi har i handlekorga.

Det vi gjør i praksis i hverdagen f.eks. vise omsorg, diakonale handlinger, snakke godt om kollegaer, skape gode felleskap for eldre.

Mange org. fokus på verdier for praksis – mindre på verdier i praksis



Mer himmel på jord

Den norske kirke er en bekjennende, åpen, tjenende og misjonerende folkekirke, som vitner i ord og gjerning om frelse, frihet og håp i Jesus Kristus.

Den norske kirke strategi for 2022–2029		1	2	3
		 Kirken åpner rom for tro	 Kirken er der livet leves	 Kirken er mer for flere
 Kirken for den enkelte	1.1 Forkynner evangeliet til mennesker gjennom livet	2.1 Styrker kirken som kulturarena og forvalter av kulturarv for alle generasjoner	3.1 Gir tilhørighet og skaper gode møteplasser og fellesskap fysisk og digitalt	
 Kirken i samfunnet	1.2 Fremmer verdier som utfordrer og som bygger et godt samfunn for alle	2.2 Bidrar til å virkeliggjøre bærekraftsmålene – lokalt, nasjonalt og globalt	3.2 Motvirker utenforskap og utforsker nye måter å være kirke på	
 Kirken som organisasjon	1.3 Styrker gjennom sin organisering en levende og nærværende folkekirke	2.3 Samhandler med organisasjonslivet, andre tros- og kirkesamfunn, offentlige, private og ideelle aktører	3.3 Skaper mangfoldig, rekrutterende og inkluderende arbeidsplass og frivillighetsarena	

Visjon og verdier i Dnk ifølge Kl...

- Visjon:
- En raus og tydelig kirke hvor barn og unge får hjelp til å leve livet i tro, håp og kjærlighet.
- Verdier (T R O E N)
 - T – Troverdig
 - R – Raus
 - O – Omsorgsfull
 - E – Engasjerende
 - N – Nyskapende

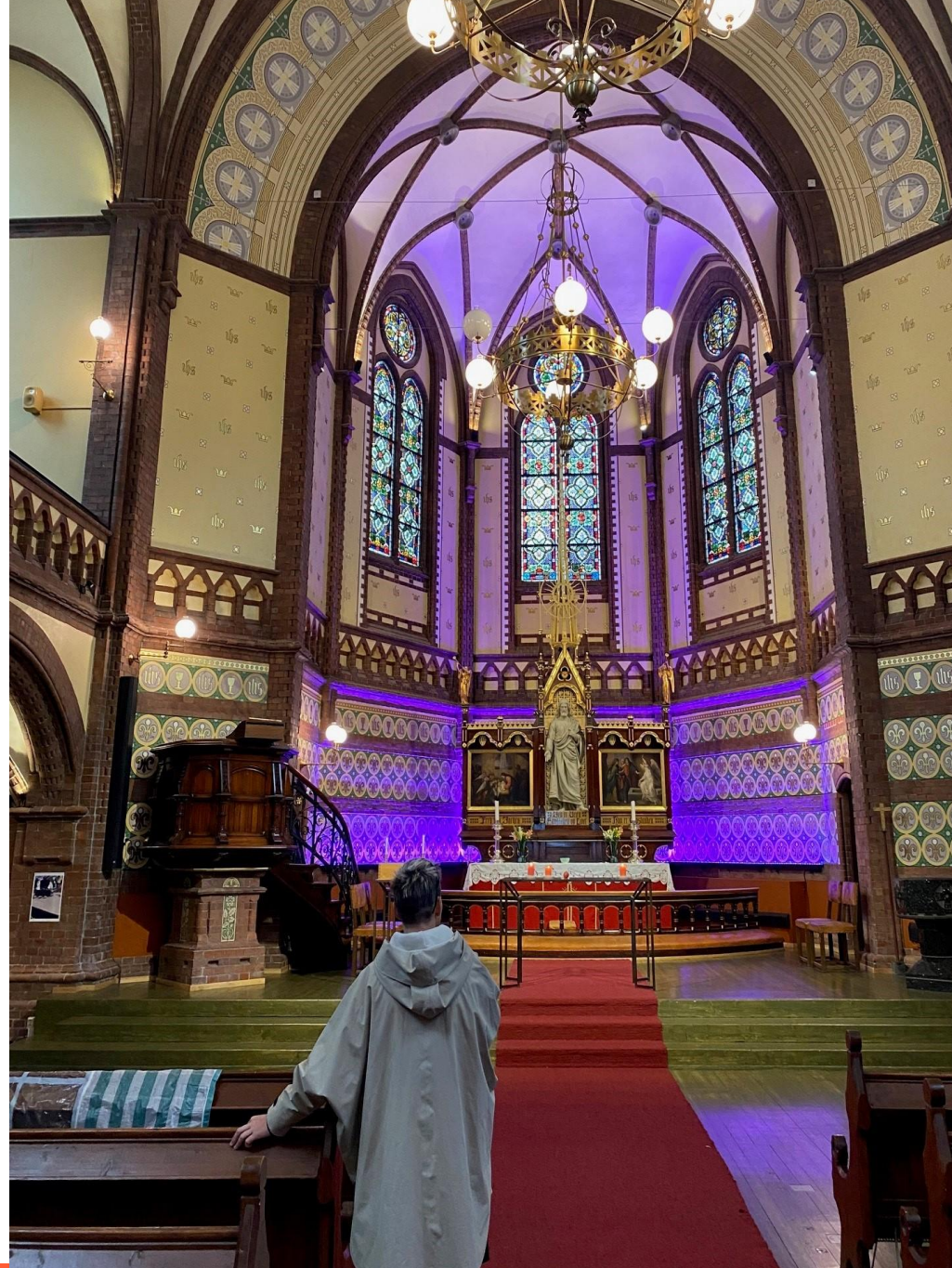
(Dnk, 2015)



Hellige rom for alminnelige liv...

Hamar bispedømmes visjon

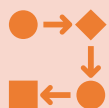
Hvilke verdier ligger i dette for dere?



DNK- sterk formålsorientering



«Religiøse organisasjoner har en sterk formålsorientering som i noen grad har overflødiggjort eller hindret formulering og arbeid med kjerneverdier.



Det har medført en vektlegging av engasjement for saken framfor å arbeide med verdier-i-praksis. Det normative har fått forrang framfor det deskriptive. Praksisdimensjonen med erfaringer og handlinger har ikke fått optimale vilkår.» (Sirris, 2022)

DNK - Formål og verdier for praksis

- Forskning i Dnk viser større fokus på **formål** enn på verdier – Verdiarbeid lite tematisert – et paradoks- siden religiøse org. har tydelig verdigrunnlag og kirkelige profesjonene er verdiladet.
- Undersøkelse på kirkeverger/proster - lite sammenheng mellom ledernes verdier og kirkens kjerneverdier – begrenset kjennskap til DNKs verdier og opplevelse av relevans.(Sirris, 2022)
- Forskning blant daglige ledere om motivasjon og verdier – verdigrunnlaget er en motivasjon for majoriteten av lederne, men ikke alle. Hva verdiene var og hvordan de ble praktisert mer diffust (Stene, 2019, Stene & Løvaas, 2025)



Tause eller aktive verdier ...

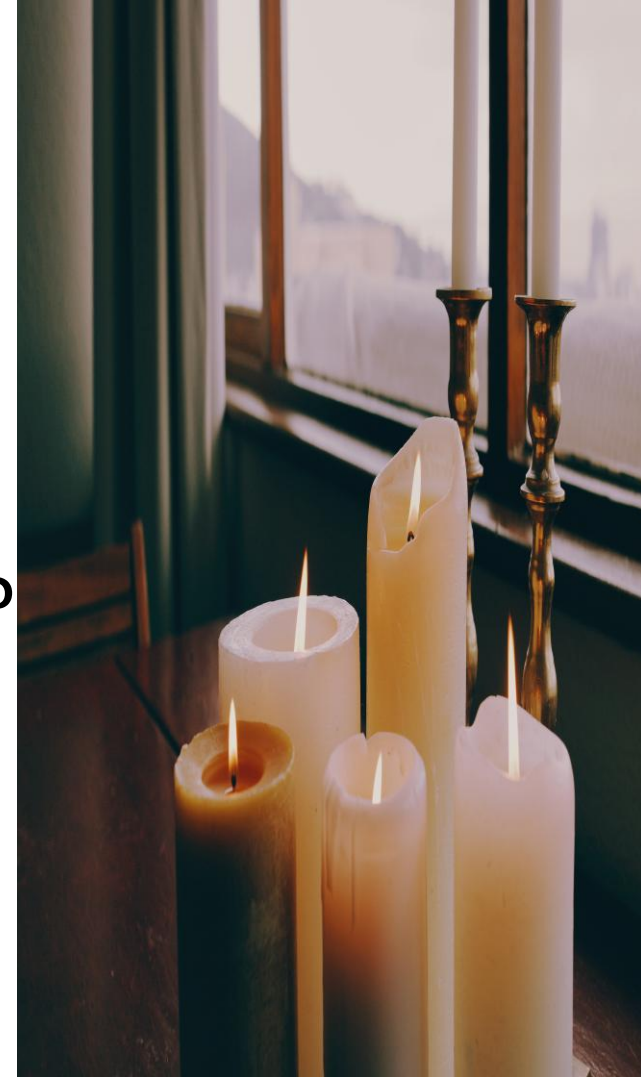
- Kjerneverdiene i Den norske kirke ofte ligger som «taus bakgrunnsforståelse» – de er så fundamentale at man risikerer å ta dem for gitt istedenfor å løfte dem frem i bevisste lederprosesser og strategisk planlegging.
- I særlig grad pekes på:
- hvordan overgangen fra statskirke til folkekirke har gjort mange av kirkens verdier uuttalte
- Det krever en bevisst, verdibasert ledelsespraksis å synliggjøre og fornye disse verdiene (Sirris & Askeland, 2021)

Samledelse styrkes ved verdibasert og praksisorientert ledelse

- Verdibasert forankring: ledelse må springe ut av kirkens kjerneverdier som fellesskap, tjeneste og dåpsfellesskap.
- Praksisorientert tilnærming: samledelse må tilpasses menighetens konkrete utfordringer, fra gudstjenesteplanlegging til sosialt diakonalt arbeid.
- Disse dimensjonene fordrer en ledelsesmodell som både ivaretar det normative (ekklisiologiske) og det operative (organisasjonsteoretiske) ansvaret. (Sirris & Askeland, 2021)

Hvordan er det i Hamar bispedømme?

- Hvilke verdier er hverdagens verdier?
- Er det Mer Himmels på jord, «lokale verdier» eller mer eller mindre tilfeldig valgte og ubevisste verdier...
- Trengs det samme verdimeslige utgangspunkt?
- Hva betyr egentlig lojalitet opp mot Dnk sine mål og visjoner?
- Må ledere i kirka ha samme verdier?



Bli bevisst ditt/deres verdiavtrykk...

- Diskuter og bli bevisst hvilke verdier som er gjeldende/styrende for oss, både som verdigrunnlag og for våre valg, handlinger
- Viktig å sette på agendaen verdier som skal være i fokus
- Kan ta utgangspunkt i Dnk visjonsgrunnlag, og/eller lokale verdier eller positive verdifortellinger fra hverdagen
- Viktig å jobbe med bevisst implementering og realisere disse verdiene i praksis - sette av tid og rom felles tilnærming og verdiarbeid i hverdagen...
- Fast post på stabsmøte, ledermøte, felles samlinger, hent opp positive verdifortellinger fra hverdagen...
- Våg å være kritisk reflekterende rundt (egne) verdipraksiser



Verdiarbeid – en prosess

- Verdibasert ➡ verdibevisst ➡ verdiskapende
- Ledere har en stor mulighet å realisere organisasjonens verdier gjennom verdibevisst tilnærming sammen med sine medarbeidere - sammen blir de verdiskapere

A large orange triangle pointing upwards, containing the text 'Verdibasert', 'Verdibevisst', and 'Verdiskapende' stacked vertically.

Verdibasert
Verdibevisst
Verdiskapende

Verdiarbeid som prosess og praksis

Dimensjoner ved verdiarbeid som praksis	Faser i verdiarbeidet			
	Initiering	Aktivering	Materialisering	Vedlikehold
Set-ups	Betydning og tolkning av: Tradisjon, regulering og rammer som trussel/mulighet	Prosessdesign	Rutiner og retningslinjer Valg og oversettelse av sektorverdier	Etisk kodeks/stamme
Sayings	Anliggende Agendasetting	Dialog og forankring Narrativer Moralsk oppmerksomhet	Policydokumenter Verdiplattform Planarbeid Operasjonalisering av verdier	Formidle verdier utad Rekonfigurering som pågående prosess
Relatings	Ledelse og samarbeid i verdiarbeidet	Involvering, skape arenaer for refleksjon	Nettverksbygging Arbeidsgrupper på tvers av enheter og nivåer	Knytte bånd mellom interessenter Vedlikeholde verdikoalisjon
Doings	Fasilitere og arrangere samlinger og tiltak	Invitere og involvere	Handlingsorientering Kulturstudier og samhandling på tvers	Modellere praksis Innarbeide i struktur Refleksiv praksis

Verktøy - verdier for praksis (VFP) og verdier i praksis (VIP)

- Fastslå og innarbeide kjerneverdier (VFP)
- Finne nøkkelindikatorer (VFP)
- Verdipris (VFP)
- Gjøre brukerundersøkelser (VFP)
- Bruke verdifortellinger fra praksis (VIP)
- Ledercouching (VIP)
- Kulturstudiebesøk (VIP)
- Refleksjonsgrupper (VIP)
- Avdekke regelbehov (VIP)
- Evaluering (VFP)
- Å gjøre noe er bedre en ingenting! Å velge to-tre verktøy/tiltak er en start

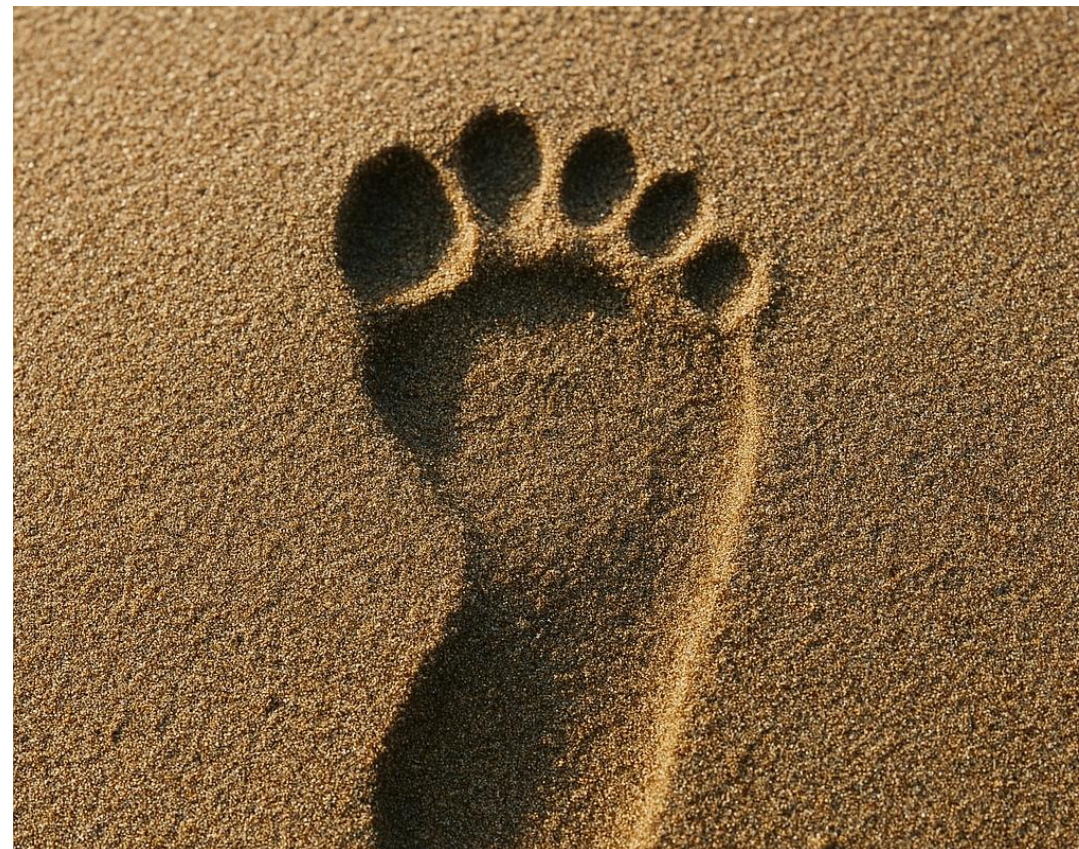
Bruk Sokrates metode ...

- Ledere/ansatte kan oppleve at verdier kommer ovenfra som « Enda en ting man må gjøre» Puh!
- Å integrere verdier i praksis kan handle om å spørre seg selv hver dag til og fra jobben:
- Hvilke verdier skal jeg/vi realisere i dag?
- Hva har jeg/vi gjort i dag for å realisere verdiene våre?
- Øker verdibevisstheten
 - Fokuserer på hverdagspraksiser som fremmer ønskede verdier
 - Avdekke uønskede verdipraksiser



Hva er ditt verdiavtrykk som leder i Dnk?

- Hvordan formulerer du kirkens verdier i kommunikasjon med ansatte hvordan kommuniserer du verdiene med omverdenen?
- Hvordan praktiserer du verdiene i hverdagspraksiser? Gi konkrete
- Kan du et eksempel på en god verdipraksis som leder sammen med staben ditt?
- Kan du/dere tenke over en gang du ikke handlet i tråd med ønskede, felles verdier?



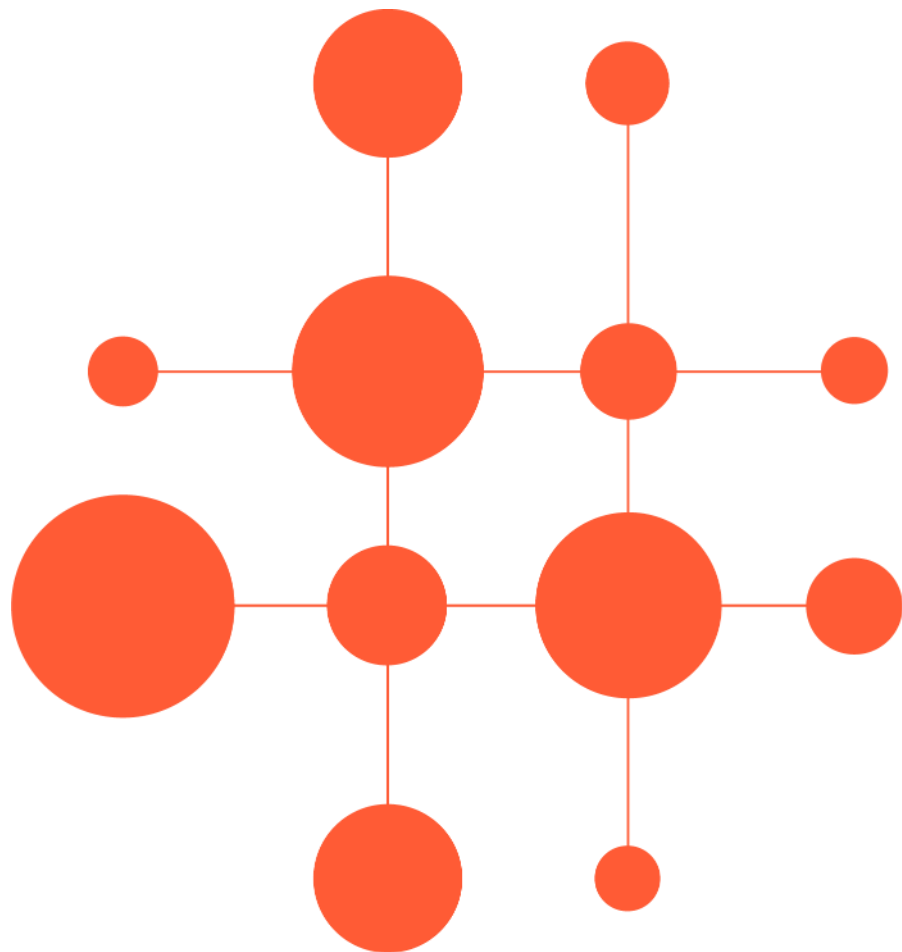
- Innspill fra ledere



Gi et eksempel på en verdi du opplever som viktig i kirka.

Hvorfor er akkurat denne verdien viktig?

Hvordan legger du som leder til rette for at denne verdien realiseres i hverdagspraksiser?



- **Gruppespørsmål:**

1. Hvordan formulerer du/dere kirkens verdier i kommunikasjon med ansatte og med omverdenen? (VFP)

2. Gi eksempler verdifulle, gode hverdagspraksiser
Kan du/dere tenke over en gang du/dere ikke handlet i tråd med ønskede, felles verdier? (VIP)

3. Hvordan vil du/dere jobbe fremover for å forankre og utvikle viktige felles verdier i staben og i samledelse mellom prost og kirkeverge? (VFF)

Mitt verdikort



Navn:

Personlige verdier:

Profesjonsverdier:

Organisasjonsverdier:

Min ledelsesfilosofi:

Kulturtre

- 
1. Hva blomstrer hos oss?
Hva er vi gode på?
 2. Hva er stammen i kulturen
vår og verdiene våre?
 3. Hvilke røtter og tradisjoner
bygger vi kulturen vår på?
 4. Hva er uønsket og
«skjult» kultur hos oss?
 5. Hva slags kultur ønsker vi
og hvordan kommer vi dit?

Det verdifulle huset

