

UiT

**NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET**

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Lederskap og verdier

Hvordan kommunale ledere bruker kommunens verdigrunnlag som et styringsverktøy.

—

Pål Jentoft Johnsen

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi, november 2016



Innhold

Sammendrag	5
Kapittel 1 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema	6
1.2 Forskerens erfaringer.....	8
1.3 Problemstilling	9
1.4 Beskrivelse av forskingsfeltet.....	10
1.5 Organisering av oppgaven.....	12
Kapittel 2 Teoretisk grunnlag.....	13
2.1 Ledelse og lederskap	13
2.2 Verdibegrepet	14
2.3 Etisk lederadferd.....	15
2.4 Verdier i systemisk sammenheng.....	17
2.5 Verdibasert ledelse	19
Kapittel 3 Metode.....	22
3.1 Valg av metode.....	22
3.2 Informasjonsinnsamling	22
3.2.1 Primær- og sekundærdata	23
3.3 Induktiv vs. deduktiv innsamling	23
3.4 Design.....	24
3.5 Beskrivelse av hvordan jeg tenker meg tilgang til data.....	24
3.5.1 Intervju og utvalg	24
3.6 Hvilket utvalg av ledere ble benyttet?	26
3.7 Bearbeiding av data	26
3.8 Reliabilitet og validitet	27
3.9 Tolkninger	28
Kapittel 4 Empiri og analyse.....	29
4.1 Sentrale dokumenter.....	29
4.1.1 Etiske retningslinjer.....	29
4.1.2 Verdier/verdiplattformer.....	31
4.1.3 Virksomhetsplan/budsjett- og økonomiplan og saksdokumenter.....	32
4.2 Analyse av intervju.....	36
4.2.1 Framgangsmåte for analysen.....	36
4.2.2 Egenrefleksjon om leders verdier vs. organisasjonsverdier	37
4.2.3 Kunnskap og refleksjon om verdigrunnlag	38
4.2.3 Organisasjonsverdier som motivasjons-, kvalitets- og resultatsfaktor i lederskap.....	40

Kapittel 5 Oppsummering	44
5.1 Ledere og kommunenes verdigrunnlag	44
5.2 Videre arbeid	45
Referanseliste	46
Nettsider:	46
Vedlegg	47

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan ledere i kommunal sektor forholder seg til sin kommunes verdiforankringer i sitt lederskap.

Problemstillingen til denne studien er:

På hvilken måte benytter ledere i kommunal sektor verdigrunnlaget/verdiordene i egen kommune i sitt lederskap, og hvordan gjenkjennes verdigrunnlaget i sentrale dokumenter hos kommunen?

Studien viser at det er ulik kunnskap hos ledere om kommunens sentrale verdiord og verdiforankringene hos ledere er benyttet ulikt i lederskapet. Det kan synes som om ledere bør ha en bedre refleksjon og at verdiformidlingen hos organisasjonene bør befestes ytterligere i organisasjonens ledere.

Ved gjennomgang av sentrale dokumenter framkommer det gode intensjoner i kommunene knyttet til bruk av verdiord og verdigrunnlag. I dokumenter som virksomhetsplan og budsjett- og økonomiplan fremkommer verdiforankringene i kommunene lite eller er fraværende.

Ledere uttrykker at de er for dårlige til å implementere kommunens verdigrunnlag i strategiske dokumenter og andre sentrale dokumenter i sin virksomhet. Utfra studien kan man ikke se tydelige tendenser til at lederne benytter verdigrunnlaget i forhold til motivasjon, kvalitetsarbeid og resultat.

Ved mer tid til refleksjon over kommunens verdigrunnlag vil ledere kunne nyttiggjøre seg av verdiene til fordel for sitt lederskap og kommunens helhetlige verdiforankring.

Kapittel 1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Offentlig sektor er i stor grad med på å utvikle og videreformidle samfunnets såkalte terminalverdier. Disse verdiene kan gi grunnlag for å uttrykke de grunnleggende rettigheter befolkningene bør ha (Kirkhaug, 2013). Ledere i kommunal sektor blir ofte utfordret på terminalverdier satt opp mot organisasjonsverdier. Det synes å ha blitt viktigere å innlemme verdier som en beslutningspremiss i offentlig virksomhet, og verdibasert ledelse har etter hvert blitt et sentralt tema i ledelseslitteratur (Kirkhaug 2013, Busch, 2012, 2014).

Den teknologiske utviklingen i Norge går i et stadig høyere tempo og konsekvenser av dette er ytterligere krav om nye løsninger i tjenesteproduksjonen i kommunene. Kommunene i Norge har gått fra en såkalt 1.0 kommune til en 3.0 kommune. I et utviklingsperspektiv kan vi kort si at dette handler om ulike paradigmeskifter i kommunene, som igjen uttrykker hvordan kommunene og deres innbyggere ser på sin kommune. Frode Fossbakken¹ gir en kort presentasjon på nettstedet [prezi.com](http://prezi.com/vvmtj3mjI0rr/veien-til-kommune-30/) hvor han sier noe om veien til kommune 3.0. Historisk har vi nå vært gjennom en 1.0 og en 2.0 kommune og er nå på vei inn i en 3.0 kommune. Kort fortalt kunne vi i en 1.0 kommune fram til ca. 1970- tallet se kommunen som en myndighet som hadde undersåtter for å avgjøre enkeltsaker i formelle møter. Her ble lederskikkelsen oppfattet som en som husket reglene, altså svært regelstyrt organisasjon. Fra 1970- tallet til 2014 har vi fått den såkalte 2.0 kommunen. Her dreier det seg om organisasjonsutvikling hvor kommunene gjerne henter metoder fra næringslivet og kaller brukergruppen sin kunder som skal betjenes. Suksesskriteriene er gjerne høy faglig kvalitet, kundetilfredshet og effektivitet. Den gode lederen utvikler styringskompetanse og er mer dynamisk i regelstyringen. Det er ikke utenkelig at de fleste kommuner fremdeles er 2.0 kommuner i 2016. Fra 2014 defineres et såkalt 3.0 kommunebegrep. I 3.0 kommunen blir det viktigere å samhandle med kommunenes innbyggere. Kommunene vil også stille andre krav til innbyggerne ved å ikke kunne tilby tjenester på samme måte som i 2.0 kommunen. Dermed må ledere utføre sitt lederskap på en ny måte. I 3.0 kommunen er man opptatt av å ta i bruk de ressurssterke og aktive samfunnsborgerne i et innovativt lokalsamfunn. Det stilles nye utfordringer til kommunale ledere, og dermed vil verdigrunnlaget til både kommunen og ledere være sentral for å løse framtidens kommunale tjenester.

¹<https://prezi.com/vvmtj3mjI0rr/veien-til-kommune-30/> hentet 8.oktober 2016

Tjenesteleveransen til kommunene blir viktigere, og ledere i kommunal sektor får nye rammevilkår. Påvirkninger utenfra, som næringsutvikling, handelsforbindelser² og uttrykket i lokalsamfunnet vil gi ledere nye utfordringer som vil stille spørsmål ved verdiforankringer. Kommunal leder må forholde seg til dette og dermed vurdere strategiske endringer i forhold til både eksterne og interne tilpasninger. Verdigrunnlaget for leder vil kunne være en stor støtte i dette arbeidet.

Et eksempel på at verdigrunnlaget blir utfordret av eksterne tilpasninger ser vi i Sør- Varanger kommune. Kommunen grenser til både Russland og Finland og et av kommunens verdiord er «grensesprengende». Når det bygges et gjerde mellom den russiske og den norske grensen oppleves det ifølge ordføreren Rune Rafaelsen som; «svært umusikalsk, historieløst og ikke noe fredsnasjonen Norge kan være bekjent av»³. Her har vi en stor verdidebatt som påvirker verdigrunnlaget på det kommunale nivået. Verdiordet «grensesprengende» er ikke lenger troverdig og er på grunn av eksterne tilpasninger ikke mulig å etterleve.

Nøkkelveidier i organisasjoner debatteres blant annet i Stavanger Aftenblads nettutgave hvor organisasjonsrådgiver og statsviter Einar Brandsdal svarer på et innlegg fra Mie Hidle fra 26. januar 2013. Han skriver om bruk av verdier i en organisasjon og hvordan han ser på verdibasert ledelse som ett av mange viktige elementer i ledelse. Han sier i sin artikkel; «De fleste større virksomheter har forsøkt å formulere hva som skal være organisasjonens nøkkelveidier og hvordan disse skal rotfestes i organisasjonskultur og praksis»⁴.

Det er tydelig at organisasjonens nøkkelveidier oppleves som viktige forhold ved ledelse, men hvordan opplever ledere selv dette fenomenet?

Brandsdal fortsetter i sin artikkel med å påpeke at god verdiforankring krever mindre kontroll og også gir grunnlag for utstrakt delegasjon. Det å synliggjøre verdier gjennom medarbeidere, gjennom hva som skal belønnes eller sanksjoneres av atferd blir et viktig lederansvar. «Lederne er rollemodeller og må stå til rette for at verdiene etterlevs innenfor sitt ansvarsområde» (ibid).

² <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-29-20142015/id2413532/sec1> hentet 7. november 2016

³ <http://www.ifinnmark.no/russland/sor-varanger/politikk/ser-ikke-verdien-av-grensegjerde/s/5-81-328543> hentet 08. oktober 2016

⁴ <http://www.aftenbladet.no/meninger/Verdibasert-ledelse-pa-ville-veier-3148656.html> – fra 15. Mai 2016 (Stavangers Aftenblads nettutgave, publisert 02. april 2013).

Dersom kommunene skal videre til en såkalt 3.0 kommune vil ledelsen trolig oppleve å ha mindre kontroll ved å involvere et helt lokalsamfunn. Sett i sammenheng med det Brandsdal sier i forhold til ivaretagelse og utvikling av et verdigrunnlag vil det derfor bli viktig å se på hvordan ledere selv opplever sitt eget lederskap i forhold til kommunens verdigrunnlag, og hvordan verdigrunnlaget i kommunene gjenspeiles i noen av de sentrale dokumentene til kommunene. Dersom ledere ikke har et bevisst forhold til sitt eget verdigrunnlag, vil de trolig heller ikke ha noe forhold til sin kommunes verdiforankring.

Ved å sammenstille informasjon fra ledere og verdiforankringsdokumenter i to ulike kommuner er meningen å se tendenser på hvordan ledere selv opplever at egen lederatferd er knyttet til bruk av egne og organisasjonens verdier/verdigrunnlag.

Jeg finner det derfor interessant å undersøke hvordan ledere i kommunal sektor ser på sin egen utførelse av arbeidet med organisasjonens verdiforankring.

1.2 Forskerens erfaringer

Jeg har over 15 års ledererfaring fra to ulike kommuner som personal-, fag-, og økonomileder. Jeg har gjennom tiden håndtert opp mot 200 ansatte og har opplevd to ulike kommunale politiske styringssett som parlamentarisme og formannskapsmodell. Jeg har selv blitt ledet av opp mot 20 ulike ledere i topplederstillinger i kommunene og fått erfare mine lederes håndtering av kommunenes verdispørsmål, både hvordan dette foregår i praksis og til dels også fravær av fokus på verdispørsmål.

I min egen lederrolle har jeg fått erfare hvordan verdiforankringer blir benyttet gjennom rettsapparatet og har derfra blitt en mer bevisst leder i forhold til forståelse av min egen organisasjons verdibegreper.

Tidlig i min egen lederkarriere var jeg ikke bevisst på dette med verdisyn og hadde nok et verdisyn fra min skolegang og oppvekst. I Narvik kommune uttrykkes det i et arbeidspolitisk dokument fra 05.03.2015 at «Sosialt aksepterte verdier (normer), som ærlighet, respekt og likhetsbehandling, er grunnpilarene i det norske samfunn og skal ligge til grunn for alle våre handlinger og beslutninger.»⁵ Etter å ha fått mer kjennskap til litteratur omkring temaet, ser jeg at mine egne sosialt aksepterte verdier er så sterkt fundamentert slik at jeg ikke har hatt et

⁵ <https://www.narvik.kommune.no/Handlers/fh.ashx?MId1=1527&FilId=2872> -16. mai 2016

like sterkt fokus på verdiforankringer på min arbeidsplass. Refleksjoner om verdiforankringer på arbeidsplassen kan være ulik fra en ansatt til en annen, mine erfaringer er likevel viktig som bakgrunnstepp i dette arbeidet. Min forforståelse av temaet i denne studien handler om både praktisk erfaring, kjennskap til kommunestruktur og erfaring med at verdigrunnlaget til tider kan komme i andre rekke eller være helt fraværende på grunn av for lite fokus på verdiforankring i oppgavene.

Det at jeg også jobber med organisasjonsutvikling i min lederjobb vil kunne påvirke temaet i denne forskningen. Flere og flere organisasjoner ser nå på verdigrunnlag som «uttrykk for organisatorisk identitet» (Kvaale/Wæraas, 2006).

1.3 Problemstilling

«Når organisasjonar har eit offisielt verdigrunnlag, betyr det at verdiane skal bidra til å realisere ein bestemt tilstand eller ei bestemt atferd» (Kvaale/Wæraas, 2006:54).

Det å kunne styre atferden i organisasjoner på en bestemt måte knyttet opp mot verdier var tilsynelatende i vinden på 80- tallet. Flere har tatt til orde for at også dette synet brukes eller bør brukes i dag (jf. innledning), men i tillegg til den interne styringen benyttes også dette eksternt. Kvaale og Wæraas påpeker at det nærmest tas for gitt at organisasjoner skal vise hvilke verdier som ligger til grunn for deres virksomhet. På samme måte finner vi verdiord hos ulike kommuner i Norge på internett. Jeg nevner her verdiord som fire forskjellige kommuner nevner på sine sider: engasjerte, mot, grensesprengende, tillit, modige, åpenhet, serviceorienterte, respekt, tilgjengelig, nytenkende, raus, stolt, lojalitet, lydighetsplikt, engasjement, brukerorientering (hentet mai 2016).

Hovedfokuset for problemstillingen er ikke disse verdiordene, men lederes opplevelse av og bruk av disse. Spørsmålet blir da om ulike verdiforankringer skaper motivasjon hos leder, og om man kan se sammenheng mellom organisasjonens verdiforankringsdokumenter og leders måte å utøve ledelse på. Finnes det en sammenheng mellom det som utgis av dokumenter og lederskapet i kommunen?

Selv om ledere i kommunal sektor har andre lederoppgaver enn ledere i finansbransjen, så uttrykkes det blant annet i masteroppgaven til Bente Kristin Haugan at også verdiforankringer hos finansledere er svært aktuell: «Krisen i finansverden, medias fokus på småsparerens tap, ca. 2000 klagesaker i Finansklagenemnda og politikernes interesse for næringens råsalg, er

handlinger som gir noen indikasjoner på verdier som ikke er ønskelig for finansbransjen» (Haugan, 2013).

Verdigrunnlaget for ledere vil i så måte være aktuell enten de befinner seg i en finansbransje eller i en kommunal organisasjon. På samme måte kan man si at kommunale ledere også opplever mediefokus med både politiske interesser hvor indikasjoner for hvilke verdigrunnlag som skal være gjeldende blir satt høyt på dagsordenen.

Disse refleksjonene gir meg en problemstilling som kan sies å være eksplorerende i den forstand at vi vet lite om hva akkurat disse lederne tenker om temaet.

Problemstillingen for studien blir som følger:

På hvilken måte benytter ledere i kommunal sektor verdigrunnlaget/verdiordene i egen kommune i sitt lederskap, og hvordan gjenkjennes verdigrunnlaget i sentrale dokumenter i kommunen?

Med det ovennevnte som bakteppe kan problemstillingen konkretiseres med ytterligere forskningsspørsmål:

- *På hvilken måte samsvarer opplevelse av eget lederskap og verdigrunnlag?*
- *På hvilken måte bruker ledere kommunens verdigrunnlag?*
- *Hva er verdigjenklagen i kommunens øvrige dokumenter?*

Grunnet studiens omfang vil kun hovedspørsmålet aktualiseres og forskningsspørsmålene være en hjelp til å finne resultat av studien.

1.4 Beskrivelse av forskingsfeltet

Denne forskningen kan defineres som en mindre forskingsstudie, og det blir derfor gjort et utvalg på to kommuner hvor det intervjues fem ulike ledere i kommunene. Et utvalg på fem personer kan identifisere essensen eller sentrale opplevelser som fellesnevneren i deres meninger, opplevelser og erfaringer (Postholm, 2010).

I denne sammenheng har jeg kun sett på ledere som utøver det som politisk myndighet har bestemt, altså de ledere som leder tjenestetilbudene som er berammet av politiske ledere. De politiske ledere er selvsagt svært sentrale i disse spørsmål, men de har etter mitt syn en annen funksjon enn å lede tjenesten direkte. For denne studien har jeg sett det som mest

hensiktsmessig å undersøke hvordan administrative ledere altså kommunaldirektører, enhetsledere/virksomhetsledere og avdelingsledere opplever problemstillingen.

Utgangspunktet for denne studien er opplevelsen av bruken av to ulike kommuners verdiforankringsdokumenter og hvordan deres administrative ledere benytter disse i praksis. Dette betyr at undersøkelsesfeltet er ledere som er på forskjellige ledernivå i sin kommune. Studien skal utype den forståelsen ledere har av kvalitet i verdispørsmål knyttet opp mot eget verdisett på sin egen arbeidsplass.

Ledere fra ulike deler av organisasjonene blir intervjuet for å belyse samme problemstilling i flere deler av organisasjonen. Dette gjøres innenfor to utvalgte kommunale organisasjoner.

Harstad kommune har over 22 000 innbyggere og har nasjonale og regionale satsningsområder blant annet innenfor virksomheter som kultur og oljenæringer. Regionen og kommunen preges av olje- og sjømatnæringer og er også tilknyttet forsvarstjenester, samt turisme. Kommunen styres etter formannskapsmodellen og har i sin lederstruktur en rådmann, kommunalsjefer, virksomhetsledere og avdelingsledere. Kommunen har over 1700 årsverk knyttet til sine tjenester innenfor skole, barnehage, helse og omsorg, tekniske tjenester og øvrige tjenester. Kommunen er organisert med over 40 enheter og har en total driftsramme på over 1 mrd.

Tromsø kommune har over 70 000 innbygger og har nasjonale og regionale satsningsområder innenfor blant annet utdanning, helse og forskning. I kommunen er ca. 50% av arbeidsplasser i offentlig sektor, men også fiskeriindustri har stor betydning. Kommunen har over 5000 årsverk knyttet til sine tjenester oppvekst, utdanning, kultur, helsetjenester, tekniske tjenester, næringstjenester og øvrige tjenester. Kommunen har formannskapsmodellen som styringsform. Det er ansatt en administrasjonssjef med tilhørende avdelingsdirektører, etatssjefer, enhetsledere og avdelingsledere. Kommunen jobber fortsatt med sin organisasjonsstruktur etter å ha hatt parlamentarismen som styringsform de siste årene. Kommunen har en total driftsramme på nærmere fem mrd. kroner.

Det er ønskelig å finne ut hva tendensen er i disse organisasjonene knyttet til problemstillingen. For å få fram de administrative lederes egne opplevelser har jeg valgt å sammenstille data fra disse kommunene. Dette vil derfor kunne gi en bedre gyldighet enn kun ved bruk av én kommune. Grunnet metode, forskningsspørsmål og avgrensninger er det ikke tatt inn flere organisasjoner i denne studien.

1.5 Organisering av oppgaven

I kapittel 2 presenteres teori og forskningskontekst som har til hensikt å sette forskningen inn i en større sammenheng. Jeg forsøker her å synliggjøre hva tidligere forskning bygger på og hvordan denne kan bidra med ny kunnskap om temaet. I kapittel 3 beskrives forskningsprosessen slik at andre kan vurdere kvaliteten av forskningen. I kapittel 4 analyseres og drøftes funnene fra intervjuundersøkelsene, kommunale verdiforankringsdokumenter opp mot problemstillingen, teori og tidligere forskning. I kapittel 5 oppsummeres hovedfunnene i undersøkelsen og det gis forslag til tema for videre forskning knyttet til oppgavens problemstilling.

Kapittel 2 Teoretisk grunnlag

I dette kapitlet drøftes det teoretiske rammeverket rundt min problemstilling. Jeg har valgt å se på verdibegrepet og verdibasert ledelse som et teoretisk fundament for denne studien. Her knytter jeg meg til teoretikerne Tor Busch og Rudi Kirkhaug.

Hvordan ledere utfører sitt lederskap knyttet opp mot organisasjonens verdier og de ulike verdidokumentene de representerer er viktig å ha som bakteppe i denne studien. Som et bakteppe for det teoretiske rammeverket har jeg derfor valgt å avklare begrepene ledelse og lederskap, samt etisk lederskap.

2.1 Ledelse og lederskap

Ledelse «handler om å skape orden og retning, det vil si struktur og strategi (Høst, 2009:9). Erik Oddvar Eriksen sier at ledelse «dreier seg om forholdet mellom aktørene som er avhengig av hverandre for å få ting gjort. Ledelse er en relasjon mellom aktører hvor noen er i posisjon til å influere på andres atferd» (siteret i Byrkjeflot, 1997:396). For ledere i kommunal sektor vil dette også omhandle makt og involverer derfor også det Eriksen kaller et hierarkisk element. Det at noen står over andre og har mulighet til å påvirke deres handlingsvalg, kan føre til at leders verdier vil ha stor betydning for utøvelse av ledelse i alle organisasjoner.

Problemstillingen til denne studien handler også om lederskap. Bernard M. Boss uttrykker at lederskap er å betrakte som et universelt fenomen, både hos mennesker og mange dyrearter (Martinsen, 2009). Ser vi lederskapet i et antropologisk perspektiv, finner vi lederskap hos alle folk og kulturer. Foreldrerollen kan også ses på som et mønster for lederskap. Det hevdes at medlemmer i et samfunn skal være enige om en standard for holdninger og verdier slik at akseptabel atferd i samfunnet skal fungere (Martinsen, 2009).

«Ledere kan gi liv til felles oppfatninger og bidrag til å opprettholde verdienes aktualitet» (Martinsen, 2009:33). I forhold til organisasjonsverdier vil lederskap kunne ha stor betydning i utøvelse av verdiene. I ledelseslitteraturen kan man lese at verdier bidrar til å holde fokus på gruppeprosesser, er et fenomen som framkaller føyelighet, kan benyttes til utøvelse av innflytelse, kan være med på å gi bestemte typer atferd og er en stor bidragsyter til maktrelasjon (Martinsen, 2009). Lederskap reflekterer prosesser som blant annet bevisst

påvirker personer for å styre, skaper relasjoner hos mennesker i organisasjoner eller i grupper, strukturerer eller ordner og fasiliterer aktiviteter for å oppnå felles mål.

Slinning og Haugen (Slinning og Haugen, 2011) gir eksempler på godt lederskap hvor den enkelte medarbeider involveres og ansvarliggjøres. Det gis eksempler på at gjennom tydelighet og gode rammer, samt omtanke og positivitet utføres et fremmede fokus på både struktur og kultur. Dette er eksempler på et helsefremmende lederskap. Knytter vi dette til verdibegreper vil vi se at dette dreier seg om ledelse med god verdiforankring. Dette sier noe om at helsefremmende lederskap også er god verdibasert ledelse.

2.2 Verdibegrepet

Man kan forklare hva verdier er på mange ulike måter. De verdier vi i et fellesskap har forankret som kan understreke rett og galt, normer for adferd som kan skape motivasjon til utførelsen av en arbeidsoppgave er interessante å se nærmere på hos ledere i kommunal virksomhet. Dette kan for eksempel uttrykkes i et felles sett med kjerneverdier, enten for organisasjonen eller for et samfunn (Kirkhaug 2013).

I litteraturen beskriver Rokeach at «verdier er derfor oftest fortolket som abstrakte ideer, positive eller negative, ikke knyttet til spesielle holdninger, situasjoner eller objekter, og som representerer en persons idealer når det gjelder måter å være på eller tilstander som søkes» (siteret i Kirkhaug, 2013:57). Disse abstrakte ideene som skal representere idealer til en hel organisasjon vil det derfor være vesentlig at ledere har en formening om. Kirkhaug sier at verdier vil kunne oppfattes som ideologier som styrer oppmerksomhet, valg eller prioriteringer. Det vil derfor også være en viss fare for at verdier kan blokkere for påvirkninger og impulser for hvordan handlingsmønstre og ambisjoner framstår. Således kan verdier være regulerende for atferd eller et mentalt kart til orientering. Verdier kan også være kriterier som bidrar til de ulike alternativene som deretter kan konsekvensvurderes uten for store anstrengelser (Kirkhaug, 2013).

I praksis sier Rokeach at verdiens generelle funksjoner kan deles opp i flere punkter som omhandler hvordan verdier vil lede oss i ulike sosiale spørsmål, vil predisponere oss i forhold til politikk eller religion, vil påvirke oss i forhold til hvordan vi presenteres for andre eller måten vi evaluerer oss på for andre, vil tjene som sammenlikningsgrunnlag for ulike prosesser eller verktøy for å kunne si noe om andres tro, holdninger og aksept. Og til slutt tjene som

grunnlag for å rettferdiggjøre holdninger og handlinger som vil fremstå som umoralske eller uakseptable (Kirkhaug, 2013). Dette anses som en nøytral tilnærming til verdier, men gir også ledere ulike dilemma ettersom den nøytrale tilnærmingen kan brukes like mye i det ondes tjeneste som i det gode.

Verdibegrepet oppfattes også som latent. I dette ligger det at det er et skjult konsept som påvirker hvordan mennesker vurderer situasjonen uten at de er bevisste. Tor Busch sier at verdier kan ligge som et skjult kompass og påvirke både tanker og handlinger. Verdiene kan også oppleves som mer generelle enn spesifikke, noe som igjen betyr at de kan favne bredt (Busch, 2014).

Til sist oppsummerer jeg med at verdibegrepet også uttrykker tre sentrale dimensjoner (Busch, 2014). Den kognitive dimensjon, hvor verdier kan diskuteres og språksettes. Dette handler om å stille spørsmål til situasjoner hvor verdier skal være gyldige og diskutere hva verdiene innebærer. Verdier har også en emosjonell dimensjon. Dette innebærer at atferd som er i konflikt med viktige verdier skaper negative følelsesmessige reaksjoner. Dersom respekt uttrykkes som en viktig verdi for noen vil respektløshet utløse sinne, avmakt, frustrasjon eller aggresjon for andre. Følelser som er i alle organisasjoner er viktige og har betydning for kulturen og energien som skapes. Den tredje dimensjonen handler om den motivasjonelle dimensjonen. Det vil si at verdiene påvirker våre handlinger. I begrepet motivasjon handler det om «... hvordan atferd starter, hvor energien til atferd kommer, hvordan atferden opprettholdes, dirigeres og slutter» (Andersen, 2011). Knytter vi begrepet motivasjon nærmere til ledelsesrollen kan vi komme inn på ulike motivasjonsfaktorer. I denne sammenheng kan man da se på ulike motivasjonsfaktorer som prestasjoner, anerkjennelse, arbeidet i seg selv, ansvar, forfremmelse og vekst (Busch/Vanebo, 2003). De verdier som er internalisert har en selvregulerende funksjon ved å angi en personlig standard for atferd. Verdiene påvirker altså vår atferd og handlinger til å kunne oppleve oss som demotiverte eller motiverte.

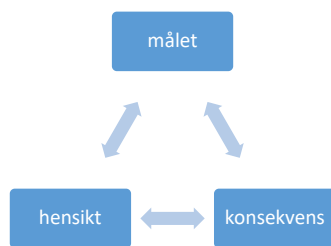
2.3 Etisk lederadferd

Forståelsesmodeller og virkemiddelmodeller som forteller om ledelses- og organisasjonsatferd er naturlig nok mange i kommune- Norge. Kommunene, så vel som private organisasjoner, er også opptatt av trender innenfor organisasjonsbygging. Disse

trendene eller idéstrømmene blir ofte implementert i organisasjoner der måten driften utføres på også endres over tid. Kommunene er serviceorganisasjoner hvor oppgavene handler om å gi tilbud og service til innbyggerne der de måtte befinne seg i sin livssituasjon. Samtidig er det i de kommunale organisasjonene at mange av samfunnets verdier bygges og vedlikeholdes. Hvordan ledere i kommunal sektor uttrykker sin lederatferd vil derfor ha stor betydning for organisasjonens omdømme, men også for samfunnets retning i ulike verdisyn og verdispørsmål. Allmennheten krever at ledere som følger verdisyn som ikke er akseptert av allmennheten avdekkes, slik som f.eks. urettferdighet og kriminalitet.

«Judgments about the ethics of a particular decision or action usually take into account the purpose (ends), the extent to which behavior is consistent with moral standards (means), and the consequences for self and others (outcomes).» (Yukl, 2013:329)

Yukl sier her at det er disse tre kriteriene for beslutning som vanligvis fremkommer for beslutningstakere; hensikt med avgjørelsen, atferd med moralske standarder (det praktiske i beslutningen) og konsekvens for seg selv og andre som igjen utgjør om målet kan forsvare handlingen. I figur 1 finner vi ulike vurderingsveier som vurderer om målet sammen med konsekvens gir en uønsket eller ønsket hensikt, eller at hensikten og konsekvenser av hensikten gir et godt uønsket resultat/eller ønsket resultat. Eller at konsekvenser og målet skaper et resultat som sier hvordan vi skal vurdere etiske handlinger. Disse konsekvensvurderingene kan forklare om handlingene er innenfor moralske standarder i en organisasjon.



Figur 1 – vurdering av etiske handlinger/avgjørelser

De kommunale organisasjonene, hvor primærdata er hentet fra, har begge etiske retningslinjer som ansatte er forpliktet å følge, men disse retningslinjene har ikke en fasit for ulike dilemma. Derfor er vil det være hensiktsmessig å vurdere hvilke konsekvenser de ulike handlingene gir. På denne måten kan vi si at figur 1 gir oss et perspektiv på hvordan de ulike vurderinger eller avgjørelser opptrer i et etisk handlingsmønster. Innenfor den etiske terminologien handler dette om konsekvensetikk hvor den riktige handlingen bare kan vurderes på bakgrunn av

handlingens konsekvenser. De etiske retningslinjene i kommunene vil, som vi skal se i kapittel 4, ha ulike former for etikkvurderinger i seg.

Innen verdibasert ledelse ser en ofte en form for transformasjonsledelse. Dette innebærer at «ledelse ofte består av et bytte mellom hva lederen vil oppnå og det medarbeideren får for å utføre det lederen ønsker» (Høst, 2011:77). Denne ledelsesformen kan altså ses på som en form for passiv eller reaktiv ledelse. Dette henger sammen med at leder kun griper inn i situasjoner dersom reglene ikke blir fulgt. De etiske retningslinjene gir kommunale ledere et verktøy for å styre atferd i organisasjonen. De er samtidig også retningslinjer for hvordan ledere utøver makt, samt at de gir rom for å utøve skjønn. Her må også leder forholde seg til hvilken kontekst han/hun befinner seg i. Det å forklare etisk lederatferd handler derfor også om å samhandle med de ulike kontekstene for ledelse.

2.4 Verdier i systemisk sammenheng

For å studere verdier og ledelse må vi sette dette i en kontekstuell sammenheng. Tor Busch snakker om en konseptuell modell hvor man ser verdier i et evig samspill med organisasjonens omgivelser og de fire delsystemene: koalisjonssystemet, transformasjonssystemet, atferdssystemet og ledelsessystemet (Busch, 2014). I organisasjonens omgivelser omtales dette i forhold til tekniske og institusjonelle omgivelser. Mens den tekniske siden i offentlige tjenester er knyttet opp mot f.eks. brukere, arbeidsmarked og leverandører, så er den institusjonelle omgivelsen mer knyttet opp mot organisasjonens omdømme og organisasjonens kultur. De tekniske omgivelsene er ofte knyttet til effektivitet, mens de institusjonelle er knyttet opp mot legitimitet.

I koalisjonssystemet finner vi grunnlaget for sentrale mål, både konfliktfelter og harmonifelter. Her utøves makt og det dannes allianser. En organisasjon må hele tiden forholde seg til potensielle motsetninger mellom interessentene. Ansatte kan ha fokus på arbeidsmiljø og organisasjonene kan legge vekt på at regelverket følges. For å synliggjøre de viktigste verdiene er det ofte mange organisasjoner som utvikler verdiplattformer. Hvordan ledere i kommunale tjenester ser på disse, samt opplever å følge disse plattformene er et av hovedspørsmålet i denne studien.

Det andre delsystemet er transformasjonssystemet. Busch sier at transformasjonssystemet i praksis betyr at de ansatte skal få den lønna som er avtalt, kundene skal få det de har bestilt,

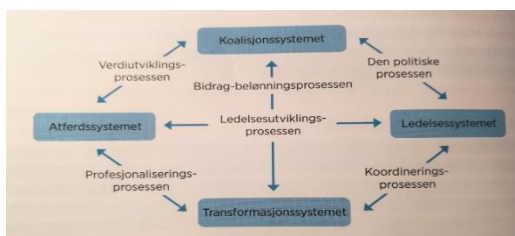
de som leverer varene skal få betalt for det osv. Innenfor dette systemet er bidrag og belønning sentralt, og det handler om den teknologi, struktur og kunnskap som er utviklet for å transformere de ressursene som er tildelt.

Det tredje systemet i denne konseptuelle modellen er atferdssystemet. Her representeres menneskene i organisasjonene. Atferd påvirkes i både formelle former, men også gjennom dannelsen av organisasjonskultur. I dannelsen av organisasjonskultur vil rammene rundt virksomheten bygges vel så sterkt som i de formelle organisasjonsstrukturene. Dette tyder på at vi i organisasjonens medlemmer vil finne alle av organisasjonens verdier. Det kan oppleves som svært utfordrende å lede en virksomhet der organisasjonskulturen er sterkere enn fokuset på organisasjonens verdiforankring.

Det fjerde systemet, ledelsessystemet, «er utviklet for å sette mål for de tre andre systemene – og seg selv – og bidra til løsning av de problemene som er forbundet med måloppfyllelse for både systemet som helhet og alle delsystemer.» (Busch, 2014:13). Ledelse er en nødvendig funksjon og utfra denne definisjonen er lederatferd en selvstendig atferdsform, uavhengig av lederen som person.

De fire delsystemene er satt inn i en ny modell hvor også prosessene mellom delsystemene fremkommer. Dette er viktig for å kunne studere verdiene og kulturens funksjon i en organisasjon. Disse prosessene kalles den politiske prosessen, koordineringsprosessen, profesjonaliseringsprosessen og verdiutviklingsprosessen.

For min studie er det viktig å se at verdiutviklingsprosessen skaper koblinger mellom koalisjonssystemet og atferdssystemet. «Det blir altså et «møte» mellom de reelle verdiene i organisasjonskulturen og de ønskede verdier som formuleres i koalisjonen. Dette skaper en kontinuerlig prosess som skaper en påvirkning av den verdimeslige utviklingen i organisasjonen.» (Busch, 2014:14).



Figur 2. «Sentrale prosesser mellom de fire delsystemene» (Busch, 2014:14)

Vi kan si at verdiene i organisasjonene må utvikles som en del av den helhetlige styringen og

at vi gjennom verdibasert ledelse vil kunne oppnå større fleksibilitet i ledelsen, samt ivareta både relasjonelle og strategiske oppgaver. Tydelig verdigrunnlag kan bidra til at alle ansatte opplever å være forent med hverandre og organisasjonen og samtidig finne sine bidrag meningsfulle fordi de kan koples til noe felles overordnet og formålsrettet (Kirkhaug 2013).

Dette innebærer at verdier kan bidra til institusjonalisering av bestemte handlingsmønstre eller holdninger blant ansatte. Et markant særtrekk ved verdibasert ledelse er at den likestiller ledelse og ansatte sosialt. Begge parter har da samme overbevisninger om hva som for eksempel er rett og galt, bra eller dårlig. Det blir derfor dannet et gjensidig tillitsforhold mellom den ansatte og leder. Det vil også derfor være interessant å se nærmere på primærdata i kapittel 4 om dette gir utslag hos respondentene i studien.

2.5 Verdibasert ledelse

Flere teoretikere har avdekket at verdier har omfattende funksjoner i organisasjoner – alt fra støtte når det gjelder strategiutforming, til veiledning i konkrete kvalitets spørsmål. Verdier har innflytelse på ansattes tilfredshet og tilhørighet og hevdes å kunne gripe inn i nær sagt alle dimensjoner i organisasjoner. Dette være seg for eksempel å lette intern kommunikasjon, støtte beslutningsprosesser og gjøre belønnings- og straffeprosesser mer rettferdige og forutsigbare. Forskere har i ulike empiriske studier vist at ledere som bevisst anvender verdier har signifikant større innvirkning på ansattes motivasjon og organisasjonens ytelser enn ledere som ikke anvender verdier (Kirkhaug, 2013).

Ser vi dette i forhold til hva verdibasert ledelse handler om bør ledere være bevisste i forhold til sin egen ledelsesadferd innenfor oppgave-, relasjons- og endringsorientering.

I disse fenomenene vil ledere blant annet ha «...idealisert innflytelse, være til inspirasjon eller gi intellektuell stimulering og ta individuelle hensyn.» (Høst, 2009:82).

Det er likevel en forutsetning for verdibasert ledelse at det er plass for verdier. Kirkhaug forklarer dette med at plass for, betyr at andre styringssystemer ikke tar opp all plass i organisasjonen. Derfor blir det naturlig å spørre seg hvor mange formaliserte lover, regler og rutiner som skal til for å styre. Kirkhaug (2013) viser også til ulike studier som forklarer hvordan ansatte opplever at de styres av formalisering. Studiene han viser til (Tosi, 2009, Kirkhaug 2009a; 2009b; 2010a, Kirkhaug & Mikalsen, 2009) sier alle at formalisering bare er til stede i begrenset grad. Effektiviteten av verdienes funksjoner bør også ses i sammenheng

mellom de verdier ledere og ansatte har med seg inn i organisasjonen. Dette kan være komplementære verdier hvor ansattes verdier komplementerer organisasjonens verdier. Eller dominante verdier som anes som sterkere enn organisasjonens verdier.

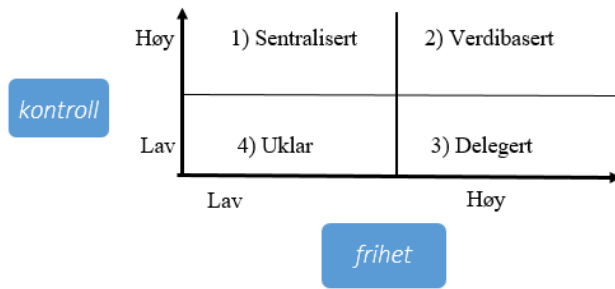
«I offentlige organisasjoner har verdier spesielt stor betydning gjennom å stadfeste hvilke standarder som skal gjelde for atferd, saksbehandling og relasjoner mellom forvaltning og innbyggere. Men også når det gjelder statens kontroll over sine egne maktmidler, synes verdier å ha stor betydning.» (Kirkhaug, 2013:141).

Det betyr igjen at ledere i offentlig sektor har et særskilt ansvar for å ivareta og jobbe aktivt både for at relasjoner mellom innbyggere og forvaltning skal være av god etisk standard og at verdier blir ivaretatt. Omdømmebyggingen til offentlige virksomheter vil etter mitt syn ikke lykkes dersom ledere ikke forstår og arbeider med kommunens verdigrunnlag.

Verdibasert ledelse handler om å være et tredje alternativ til regelstyring og målstyring, men at det også både låner fra og kompletterer disse. Verdibasert ledelse kan likevel ikke erstatte regler og mål. Kirkhaug sier i sin bok verdibasert ledelse: «Når verdier likevel antas å kunne tilføre organisasjoner styringskraft, har det ikke bare sammenheng med verdienes generelle styrke, men også med de begrensninger som er forbundet med målstyring og regelstyring.» (Kirkhaug, 2013:99). Dette betyr at regelstyringer og rutiner ikke kan favne alle operasjonelle dimensjoner ved en arbeidsutførelse, men ofte kan anvendes på et detaljnivå. Regel- og rutinstyring mister den sosiale dimensjonen i arbeidsutførelsen, og det kvalitative innslaget fra mennesket uteblir dersom denne styringen blir for sterk. Ved å tilføre verdigrunnlaget til kommunene som mål – og regelstyring i tjenesteproduksjon, vil verdiene på denne måten komplettere et styringssystem som gjør at både ansatte og mottakere i kommunal sektor opplever produksjonen av tjenestene som sosiale interaksjoner i stedet for det motsatte. Altså vil organisasjonens fokus på verdier kunne bidra til å bedre kvaliteten på tjenester i en kommune.

«Verdibasert ledelse har derfor forsøkt å plassere seg som en ledelsestilnærming som søker å imøtekomme to fundamentale, men i utgangspunktet kontradiktoriske krav i profesjonelle organisasjoner – krav om frihet og krav om kontroll.» (Kirkhaug, 2013:100).

Dette illustreres i figur 3:



Figur 3

- 1) Sentralisert: Organisasjon med høy kontroll og lav frihet
- 2) Verdibasert: Organisasjon med høy kontroll og høy frihet
- 3) Delegert: Organisasjon med lav kontroll og høy frihet
- 4) Uklar: Organisasjon med lav kontroll og lav frihet

Verdibasert ledelse plasseres altså i kvadrant 2 med høy score både på frihet og kontroll. Begge kommunene i min studie fundamenterer ledelsesstrategien sin på verdibasert ledelse. Denne ledelsesformen kan være utfordrende fordi kravet om kontroll og kravet om frihet i utgangspunktet er motstridende. Desto viktigere blir refleksjonen over og bruken av verdigrunnlaget til organisasjonen.

Teoretikere viser til at verdibasert ledelse ofte beskrives som et multidimensjonalt ledelsesverktøy hvor utgangspunktet er humanistiske verdier og strategiske veivalg for å skape en sterk, dynamisk og konkurransedyktig virksomhet gjennom atferdsregulering og realitetsorientering (Kirkhaug, 2013). Verdibasert ledelse retter seg derfor inn mot et filosofisk, relasjonelt og emosjonelt syn mer enn den tradisjonelle tilnærmingen til ledelse som bygger på regel- og målstyring. Tor Busch definerer verdibasert ledelse som «...et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå.» (Busch, 2012:95).

Ser vi nærmere på denne definisjonen kan det med tanke på problemstillingen synes som om at ledere bør ha personlige verdier som er i samsvar med verdiene i organisasjonen. Den som utøver ledelse bør ha høy etisk standard og samtidig være tro mot sine egne verdier.

Kapittel 3 Metode

3.1 Valg av metode

I dette kapittelet viser jeg til Dag Ingvar Jacobsens bok «Hvordan gjennomføre undersøkelser?» (Jakobsen, 2013) Her nevner forfatteren at metoden skal angi hvilke fremgangsmåter som skal anvendes for å kartlegge virkeligheten. (Jakobsen, 2013). I følge min problemstilling er virkeligheten ledere i kommunal sektor og deres bruk av verdier og ulike sentrale dokumenter i kommunene. Hvordan jeg velger å se konteksten vil samtidig gi en metoddebatt. Hvilken metodisk tilnærming vil være den beste ut fra problemstillingen? Metoden som jeg benytter meg av ligger innenfor det hermeneutiske menneskesynet. Dette bygger blant annet på at virkeligheten er konstruert av mennesker og må derfor studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten. Jeg har valgt en hermeneutisk tilnærming fordi jeg undersøker hvordan mennesker oppfatter sin egen virkelighet.

3.2 Informasjonsinnsamling

I forhold til datainnsamling har jeg definert hvilke typer data som er relevante i forhold til problemstillingen. Jeg har derfor henvendt meg til administrative ledere for å søke kunnskap om hva ledere selv sier om sin opplevelse av måten de benytter verdigrunnlaget i sin kommune på. Derfor ble det hensiktsmessig å benytte det kvalitative intervjuet.

Det har også vært hensiktsmessig å se på de ulike verdsettene til de kommunene jeg har respondenter fra for å finne sammenheng mellom det respondentene sier og hvilke verdisyn organisasjonene har. Forfektes et generelt verdisyn eller organisasjonens verdisyn? De kvalitative intervjuene forsøker i dette tilfellet å avdekke kunnskap om hvordan ledere forvalter kommunale verdisyn i sin utøvelse av ledelse og om det er sammenheng mellom teori og praksis. Intervjuene skal avdekke om det finnes generell tro på at verdiplattformene brukes som et kvalitets- og resultatsverktøy. Er verdiene og verdigrunnlaget med på å skape endringer i lederatferd i de aktuelle organisasjonene? I de kvalitative intervjuene avdekkes det også hvordan hver enkelt leder ser på seg selv og sin egen rolle i virksomheten, knyttet opp mot sitt eget verdisyn og kommunens. Resultatene fra intervjuene gir også signaler på hvordan ledere oppnår resultater i lederskapet. Sentrale dokumenter fra kommunene knyttet til problemstillingen har vært etiske retningslinje og verdiord. Verdier som framkommer i

planverk som virksomhetsplan eller budsjett – og økonomiplan for perioden 2016-2019 er tatt med for å få et overblikk over hvordan verdier trekkes inn i hele organisasjonen. På det generelle plan er diverse øvrige saksdokumenter fra enkelte formannskap og kommunestyre også vurdert opp mot temaet og problemstillingen.

3.2.1 Primær- og sekundærdata

Dag Ingvar Jacobsen sier at primærdata «...er data som er samlet inn av forskeren selv med det formål å belyse en spesiell problemstilling.» (Jacobsen 2005:124). I denne studien har jeg hentet data fra egne intervjuer som er gjort i forhold til problemstillingen. Disse intervjuene er hentet gjennom et utvalg av ledere fra to ulike kommuner jeg har valgt å studere. Jeg har også tatt for meg empiri fra sentrale kommunale dokumenter som jeg finner nødvendig knyttet til undersøkelsesopplegget.

Jacobsen skriver at sekundærdata «...er data som er samlet inn av andre enn forskeren, ofte med annet formål enn det forskeren har.» (ibid.). Den sekundære dataens vinklinger kan knyttes opp mot ulikt teoretisk innhold. Jeg vil ut fra egnet datamateriale innhente teorier som jeg mener belyser det de ulike respondentene sier om temaet. Ulike verditeorier sett opp mot lederadferd benyttes i den teoretiske rammen, herunder spesielt verdibasert ledelse og verdier satt i system.

Det er min oppfatning at denne problemstillingen kan belyses best gjennom en kombinasjon mellom primær- og sekundærdata.

3.3 Induktiv vs. deduktiv innsamling

Det å samle inn data om virkeligheten kan gjøres ved to ulike tilnærminger. I følge Dag Ingvar Jacobsen vil «En induktiv tilnærming innebære at forskeren samler inn empiri uten å ha for mange antagelser på forhånd.» (Jacobsen 2005:23). Videre sier han «Den deduktive tilnærmingen starter med noen antagelser, dernest samler forskeren inn empiri for å se om antagelsene holder, eller om de må forkastes.» (ibid.).

For denne problemstillingen ser jeg at jeg trolig kunne valgt begge tilnærmingene. Jeg har likevel ut fra å gjøre et dybdeintervju med ledere tatt hensyn til viktigheten av å ha så få

antagelser som mulig. Disse kvalitative intervjuene produserer data som gjengir virkelighetens dypere perspektiver knyttet til denne problemstillingen.

3.4 Design

Innenfor oppgavens begrensninger har jeg valgt to ulike case som skal gi meg data og omfattende detaljer om problemstillingen. Undersøkelsesopplegget jeg har valgt omtales gjerne som et intensivt design. «Intensive design har den styrken at de får fram relevante data. Informasjonen blir ikke løsrevet fra konteksten, undersøkelsen omfatter mange detaljer og går i dybden. Den interne gyldigheten blir ofte stor.» (Jakobsen, 2005:96). Problemet med dette undersøkelsesopplegget er at det «... kun forholder seg til en spesiell kontekst eller til noen få enheter» (ibid.). Videre sier Jakobsen at problemet med slike intensive studier er «I hvor stor grad kan vi generalisere funnene, dvs. påstå at det som gjelder de få, også gjelder alle andre?» (ibid.). I denne studien er jeg derfor opptatt av å kunne konkludere med noen funn, men er samtidig klar over at dette gir kun noen tendenser til funn og ikke en fasit på problemstillingen. Det vil likevel være hensiktsmessig å gjøre studien ettersom gyldigheten for de få er svært stor. Gyldigheten må likevel vurderes ut fra disse to kommuner og ikke gi generaliserte føringer for alle. Dette avdekkes også av den øvrige forskningen. I denne studien vil vi kunne se tendenser i kommunene om hvordan dette tema er blitt jobbet med, og hvordan ledere ser på sin egen oppfattelse av verdibruk i sin utøvelse av ledelse. Disse tendensene kan si noe om hvor stor grad verdiord og verdiforankring har gitt resultater i form av verdibevisste ledere.

3.5 Beskrivelse av hvordan jeg tenker meg tilgang til data

3.5.1 Intervju og utvalg

Jeg har i denne studien intervjuet lederne i to kommuner for å gå i dybden av deres egen forståelse knyttet til bruk av verdier hos sin arbeidsgiver. Hovedområdet som ble undersøkt ble derfor egen lederadferd spesielt knyttet opp mot verdigrunnet til organisasjonen der lederen jobber. Metoden for intervjuet var det åpne individuelle intervjuet, eller det som også betegnes som det kvalitative forskningsintervjuet. Intervjuene har gitt meg en mer holistisk tilnærming av problemstillingen. Ifølge Dag Ingvar Jacobsen understreker en holistisk

tilnærming «...at fenomener må forstås som et komplekst samspill mellom enkeltindivider og den spesielle sammenhengen de inngår i.» (Jacobsen, 2005:30). Det samme opplever jeg sies om det kvalitative forskningsintervjuet. Steinar Kvale (2009:21) sier: «Det kvalitative forskningsintervjuet forsøker å forstå verden fra intervjupersonens side. Å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer, er et mål.» Kvale sier videre at forskningsintervjuet tilsynelatende kan virke enkelt å gjennomføre, men er snarere tvert imot. Han sier at intervjuet kan ses på som et håndverk, en kunnskapsproduserende aktivitet og en sosial praksis. Dette viser at selve intervjuet er mer enn bare å stille noen spørsmål. Det er å gjøre vurderinger av både spørsmål og tilbakemeldinger, stille oppfølgingsspørsmål, vurdere intervjuedes kroppsholdning, nølende svar og lignende. Intervjuene til min studie gjøres i et kontekstuell kunnskapsbegrep. «Dette betyr at noe som er oppnådd i én situasjon, ikke automatisk kan overføres til – eller sammenlignes med – kunnskap i andre situasjoner. Intervjuet finner sted i en interpersonlig kontekst, og intervjuutsagnenes betydning er relatert til deres kontekst.» (ibid.:74). Kunnskapen i denne intervju sammenhengen oppleves som narrativ. «Intervju er et viktig sted å innhente fortellinger som informerer oss om den menneskelige betydningsverden.» (ibid.).

I disse intervjuene har det vært viktig å få fram kunnskap fra respondentene om deres tolkninger av variablene knyttet til opplevelsene som igjen er knyttet opp mot bruk av verdiene i organisasjonen. Jeg har benyttet meg av ulike metoder for å få informasjon fra respondentene, eksempelvis det å stille åpne spørsmål for at respondentene skal møte meg med sine historier har vært sentralt. Andre metoder som åpne tillegsspørsmål avdekker også den genuine metode. Forskningsintervjuet er på mange måter et produksjonssted for kunnskap der det utveksles synspunkter mellom personer om et felles tema, og det er den menneskelige relasjonen i intervjuet som produserer den vitenskapelige kunnskapen.

For intervjuene ble det viktig å ha en intervjuguide som hjalp meg å stille spørsmål som jeg syntes var relevante for min problemstilling. Dette for å få mest mulig informasjon rundt temaet. Noen av spørsmålene ble overflødige, mens andre, nye spørsmål dukket opp ut fra hvilke svar informantene gav. Det viktige for meg var å ikke starte større diskusjoner under intervjuene, men å forsøke å få klare meninger fra de ulike respondentene om eget lederskap knyttet til verdsettelse i kommunene. Jeg gjorde lydopptak av alle intervjuene og tok refleksjonsnotater både underveis og i etterkant av intervjuene.

3.6 Hvilket utvalg av ledere ble benyttet?

Jeg har benyttet et utvalg av ledere som både gav meg et signal på hvordan en overordnet avdeling i kommunen jobber med ledelse knyttet til verdispørsmål og hvordan dette kan gi utslag i forhold til både en enhet og en avdeling. På denne måten har jeg innhentet informasjon om den helhetlige ledelsen i kommunene, altså kommunaldirektørnivå, enhetsledernivå og avdelingsledernivå. Jeg fant disse ledernivåene ut fra kommunens styringsstruktur. For å innhente en form for organisasjonsforståelse i forhold til ledere og verdispørsmål valgte jeg da å sammenstille informasjonen fra de ulike ledernivåene i kommunene og stille de samme spørsmålene. Jeg utelukket den politiske ledelsen i utvelgelsen av ledere. Dette valget gjorde jeg fordi jeg i utgangspunktet ønsket å finne ut om hvordan de administrative lederne arbeider i forhold til verdispørsmål. Politiske ledere har ofte de samme, og muligens enda mer behov for å bevisstgjøre sine verdispørsmål, men dette er også knyttet opp mot deres politiske plattform som kan legge føringer for organisasjonsjobbingen. De administrative lederne blir sett på som noe mer «nøytrale» og må også forholde seg til organisasjonen hvor de politiske ledere har vedtatt ulike verdiplattformer.

Alle respondenter deltok frivillig og hadde god oversikt over det temaet de ble spurt om. Lederne som ble intervjuet hadde jobbet i organisasjonene i minimum to år. Dette for å sikre at de faktisk burde kjenne til organisasjonenes verdiforankringer. En svakhet med å gjennomføre en slik kvalitativ undersøkelse er at det ikke er mulig å gjøre dybdeintervju med alle i en organisasjon fordi dette er svært tidskrevende i forhold til bearbeidelsen av data i etterkant.

Det ble skrevet samtykkeerklæringer før igangsettelse av intervjuene, og det ble gjort en vurdering om det skulle en godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste for å gjøre disse undersøkelsene. Dette vurderte jeg som unødvendig.

3.7 Bearbeiding av data

Det å analysere data som er innhentet er en omfattende oppgave. Jeg har i dette designet tatt utgangspunkt i det innsamlede data. Det vanskelige var å stille de gode spørsmålene som skulle belyse problemstillingen. Etter å ha transkribert intervjuene ble de analysert. I de åpne

intervjuene har jeg benytte metoder som fanger opp de åpne svarene og deretter kategorisert disse. For å definere tema og kategori tok jeg utgangspunkt i spørsmålsstillingen, deretter lagde jeg en oppsplitting av kategoriene for så å finne sammenhenger i dataen. Kategoriene jeg til slutt valgte ga meg begreper som er fornuftige, slik at de kunne gi mening for andre enn de som deltok i undersøkelsen og for meg som undersøker (Jacobsen, 2013).

Videre i analysen sammenstilte jeg data for å vurdere sammenheng mellom hovedspørsmålet, kategoriene, tema og de data som kom ut av intervjuene.

Jeg vurderte også sentrale dokumenter opp mot problemstillingen. Kommunene produserer til enhver tid mange dokumenter. Bearbeidingen av disse data ble koblet opp mot hvilke data som er relevante for problemstillingen. Etter en utvalgsanalyse basert på aktuelle sentrale dokumenter for tema kom jeg fram til de dokumentene som kunne belyse problemstillingen. Dokumentene som var sentrale var etiske retningslinjer, verdigrunnlag/verdiord og helhetlige dokumenter som budsjett – og økonomiplan og virksomhetsplan. Det ble også sett på diverse saksframstillinger fra ulike komitéer.

3.8 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet er begrep som knyttes til om undersøkelsesopplegget til studien er pålitelig (Jacobsen, 2013). I denne studien vil grunnlagsdata både fra de kvalitative intervjuene og de sentrale kommunale dokumenter skape pålitelig dokumentasjon for studien.

Undersøkesopplegget har likevel sine svakheter som at det ikke dekker alle ledere i kommunene, at undersøkelsene er basert på noen utvalg og kategorier bestemt av undersøker. Dette blir igjen satt i sammenheng med problemstillingen for å skape mening. Studien peker på mange nyanser og flere ledes individuelle oppfattelser av et fenomen. Jeg mener dette undersøkelsesopplegget likevel er pålitelig.

For å si om studien er relevant eller gyldig bruker vi begrepet validitet. Dette begrepet benyttes med varierende betydning innen ulike fagområder. Jeg velger å forstå at validitet er i hvilken grad man ut fra resultatene av studien kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke⁶. I denne studien er formålet å undersøke ledes egen opplevelse av hvordan de bruker verdiord, verdigrunnlag og verdidokumenter i lederskapet.

⁶ Dahlum, Sirianne. (2015, 4. september). Validitet. I Store norske leksikon. Hentet 6. november 2016 fra <https://snl.no/validitet>

Validiteten i denne studien strekker seg til at vi får fram svært relevante data som ikke er løsrevet fra konteksten. På denne måten vil den interne gyldigheten være stor. Den eksterne gyldigheten er derimot mindre. Ved å bruke empiri fra kommunens øvrige verdidokumenter vil vi kunne definere at gyldigheten blir noe større enn om jeg bare hadde konsentrert meg om data fra de kvalitative intervjuene.

3.9 Tolkninger

Til slutt vil det å finne tolkninger av resultater være essensielt i prosjektet. Å tolke de ulike data kan gi grunnlag for feilslutninger. Dette handler om å være bevisst på at vi ikke kan fortolke mer data enn det vi har fått i forskningsprosessen. For min problemstilling er det nødvendig å være oppmerksom på en eventuell kausalitetsfeilslutning. Dette betyr at jeg må være observant på å tolke data på den måten at to eller flere variabler henger sammen kausalt (årsak -virkning), selv om det bare er en samvariasjon (Jacobsen, 2013).

Målet med denne oppgaven er å kunne gi noen eksterne betraktninger på hvordan ledere selv opplever deres ivaretagelse av organisasjonens verdier.

Kapittel 4 Empiri og analyse

I analyse av data er formålet å presentere mitt datamateriale og drøfte dette med bakgrunn i problemstillingen. I første delen av denne analysen vil jeg ta for meg de sentrale dokumentene og gjøre en kort analyse av disse.

I andre delen av analysen vil ta for meg de ulike intervjuene, kategorisere intervjuene og gjøre en analyse av disse. Jeg har i denne analysen valgt å se alle respondentenes fortellinger under ett og gi et samlet inntrykk av hvert tema som kommer fram. På denne måten kan jeg se lederes egne oppfatninger av hvordan de benytter kommunens verdiforankring i sitt lederskap.

4.1 Sentrale dokumenter

Som tidligere nevnt har jeg benyttet meg av noen av disse to kommuners sentrale dokumenter for å lete etter dokumentasjon til verdigrunnlag og hvordan disse kommunene skal forholde seg til normer og moralske spørsmål. Som tidligere nevnt er det kommunenes etiske retningslinjer, kommunenes verdier/verdiplattform, budsjett og økonomiplan/virksomhetsplan og div. saksframlegg dokumenter som jeg finner hensiktsmessig å vurdere opp mot problemstillingen.

4.1.1 Etske retningslinjer

Begge kommunene har etiske retningslinjer som gir tydelige rammer for hvordan ansatte og folkevalgte skal opptre i forhold til ulike plikter og som setter de moralske standardene for organisasjonenes atferd. Etikken kan påvirke valg, atferd og profesjonskultur. Et ledelsesansvar skisseres i begge kommuners retningslinjer der ansvaret knyttet til tilstedeværelse gjennom ord og handlinger har innflytelse på kulturen og normene for atferd i organisasjonen. I Harstad kommunes etiske retningslinjer uttrykkes følgende; «Enhetslederne har et særlig ansvar for oppfølging. Gjennom ord, handlinger og lederstil har lederne stor innflytelse på kulturen og normene for adferd i egen organisasjon.»⁷

⁷ Etske retningslinjer for ansatte og ombud i Harstad kommune, vedtatt i kommunestyre 24.06.10, sak 10/77,

<http://harstad.kommune.no/EKNet/docs/pub/dok01139.pdf> hentet 1. november 2016

I tillegg til at lederstil ses på som viktig her, har også fokus om et ekstra ansvar hos ledere for implementering av de etiske retningslinjer blitt synlig. I Tromsø kommune uttrykkes følgende: «Ledere har gjennom ord og handlinger stor innflytelse på kulturen og normene for atferd i organisasjonen. Det er ledernes ansvar å sørge for at de etiske retningslinjene er kjent. Det skal legges til rette for gjennomgang av retningslinjene og etisk refleksjon. Det er hver enkelt ansatt sitt ansvar å etterleve retningslinjene.»⁸

De etiske retningslinjene i de ulike kommunene gjenspeiler derfor et verdigrunnlag som er knyttet opp mot regelverk, norsk lov og norske verdier. Eksempler på dette finner vi også i disse kommunenes etiske retningslinjers hovedpunkter innenfor håndtering av omdømme, lojalitet, åpenhet, tillit til den kommunale forvaltningen, faglig uavhengighet og objektivitet, forholdet til lov- og regelverk og arbeid for felleskapets beste. De etiske retningslinjer gir en struktur for atferd og viser hvilke verdier organisasjonene bygger på.

Ser vi på de etiske retningslinjene fra et mer observerende ståsted er det i disse retningslinjene at kommunenes verdier blir satt i system. Det har vært utført ulike prosesser i kommunene som har gitt en forankring for holdepunkter rundt de etiske spørsmål knyttet til handling. Jeg nevnte i kapittel 2.4 at konsekvensetikken var benyttet ved å vurdere de ulike dilemma som organisasjonens medlemmer står ovenfor. De etiske retningslinjene i kommunene tar også opp i seg blant annet dydsetikk og pliktetikk. Disse begrepene er hentet fra filosofien og kan knyttes opp mot Aristoteles (384-322 f.Kr.) og Kant (1724-1804). Aristoteles snakket om etikk hvor de gode sidene av mennesket skulle utvikles. Her finner vi verdier som ærlighet, hjelpsomhet, omsorg, mot osv. Altså slike verdier som oppfattes som ukrenkelige verdier knyttet til menneskeverdet.

I kommunenes retningslinjer finnes det også ulike sider av etikken. Verdibegreper som åpenhet, tillit, objektivitet, lojalitet og forholdet til lover og regler er viktige begreper som i sum viser oss at retningslinjene opererer innenfor både dyd-, plikt- og konsekvensetikk. Ser vi dette opp mot hovedspørsmålet vil de etiske retningslinjene bli så tydelige at det også kan hindre etisk refleksjon. Dersom regelstyringen i disse retningslinjene blir for sterkt, kan det også frata ansatte og ledere ansvaret for deres egen praksis. Dette kan forekomme ved at refleksjonen knyttet til egen praksis i organisasjonen er uteblivende. Kommunene har i sine retningslinjer forsøkt å ivareta både skjønn og refleksjon ved blant annet å kalle dette for retningslinjer og ikke regler. Her finnes både rom for refleksjon og sterke rettesnorer for

⁸ Etiske retningslinjer, Tromsø kommune, Vedtatt i kommunestyret 16.05.14, <http://www.tromso.kommune.no/etiske-retningslinjer.346717.no.html> hentet 1. november 2016

atferd. Retningslinjene er på sett og vis den systemiske sammenhengen mellom verdier og ledelse (og ansatte), det er dette Busch kaller koalisjonssystemet. I disse retningslinjene finner vi sentrale mål og både konfliktfelter og harmonifelter. Lederadferd vil da være sentral i forhold til de ulike motsetningene mellom interessentene.

Organisasjonsformer som kommunene representerer er ofte preget av stor vekt på formelle regler. Reglene skal regulere ansattes atferd, men samtidig må ledere ha et handlingsrom for å kunne gjøre dette. Dette krever igjen at ledere må ha et regelverk som gir mulighet for å utøve skjønn og ta beslutninger. De ulike kommunene fokuserer i forhold til sitt etiske regelverk på nettopp lederatferden. For at byråkratiet skal fungere vil det være nødvendig at ledere følger etiske retningslinjer i sin utøvelse av ledelse. Nødvendigheten av dette er begrunnet i organisasjonskultur som skal sikre at ledes makt ikke misbrukes (Busch, 2012).

Ser vi tilbake til kapittel 2 hvor atferdssystemet defineres som sentralt i det systemiske verdiarbeidet knyttet opp mot de formelle organisasjonsstrukturene, vil de etiske retningslinjene være med på å danne rammene rundt organisasjonene og hvilken organisasjonskultur som skal prege kommunene.

4.1.2 Verdier/verdiplattformer

Kommunene presenterer ulikt sine verdier. En kommune har sine verdier tydelig på sin nettside og den andre kommunen har egen verdihåndbok som sin verdiplattform. Felles for kommunene er ønsket om at alle ansatte skal opptre i tråd med kommunens verdier. Her finner vi både verdier som kan ses i direkte sammenheng med de etiske retningslinjer og verdier som ikke kommer så tydelig fram. Verdier som åpenhet og respekt er verdier som begge kommuner legger vekt på. Verdier som anerkjennelse, tillit, mot, ansvarlighet, engasjement, læring og utvikling benyttes ulikt hos begge kommunene.

I verdihåndboken eller nettsiden som definerer verdiordene ser vi tydelig eksempler på Rokeachs tanker om at verdienes generelle funksjoner kan deles opp i ulike punkter som omhandler blant annet verdienes ulike sosiale spørsmål (jf. kapittel 2.2). Også eksempler med at verdier kan tjene som grunnlag for å rettferdiggjøre holdninger og handlinger som vil fremstå som umoralske eller uakseptable kommer frem her (Kirkhaug, 2013).

Jeg legger merke til er at det er ulikt fra kommune til kommune hvordan disse verdiene blir presentert. Harstad kommune har en verdiplattform som framkommer i en verdihåndbok.

Verdihåndboka skal leses før ansatte starter i organisasjonen. Her beskrives verdiordene tydelig med tilleggspunkter under hvert verdiord. Hver verdi utdypes med spørsmål som for eksempel «Hva betyr åpenhet?» og «Hva bidrar til åpenhet?»⁹. På denne måten kan man tydeligere forstå hva organisasjonen mener med sine verdier, og det vil derfor etter min mening kunne være enklere å implementere verdier i tråd med kommunes egen forståelse av dette. Det er altså forsøkt å ansvarliggjøre alle ansatte ved et tydelig opplæringsfokus på hva verdiene bidrar til og hva de ulike verdiordene som er valgt betyr.

I Tromsø kommune heter det på deres nettside følgende: «Verdiene våre skal gi retning til arbeidet vi gjør og for hvordan vi løser vårt samfunnsoppdrag (...) ansatte og folkevalgte i kommunen skal opptre i samsvar med våre verdier.»¹⁰. I motsetning til Harstad kommunes presentasjon av verdiordene viser Tromsø kommune rom for en del egen tolkning av hva verdiene innebærer og hvordan verdiene skal forstås. Som tidligere nevnt er det mange ulike nyanser av verdiene i de etiske retningslinjene, så det vil derfor både på godt og vondt være grunnlag for større refleksjon av disse verdiene. Om dette er en bevisst strategi fra Tromsø kommune er usikkert. Samtidig vil en kunne anslå å få mindre tolkning i Harstad kommune der man definerer tydeligere hva verdien betyr. Dette kan tyde på at kommunenes egen framstilling av verdiordene er viktige. Et dokument kan riktignok ikke sammenliknes med en muntlig presentasjon, men det kan tyde på at framstillingen og refleksjonsarbeid til verdiforankringen vil være viktig for hvordan ledere benytter seg av kommunens verdiforankring. Som tidligere nevnt anses Rokeachs tilnærming til verdier også som nøytrale tilnærminger. Derfor blir viktigheten knyttet til refleksjon, formidling og tydelighet knyttet til verdiordene vel så viktig i implementeringen av verdiordene som selve verdiordene. Ledere vil komme opp i ulike dilemma ettersom den nøytrale tilnærmingen kan brukes like mye i det ondes tjeneste som i det gode.

4.1.3 Virksomhetsplan/budsjett- og økonomiplan og saksdokumenter

Jeg har nå vist til de mest sentrale dokumentene hvor jeg mener kommunene åpenbart behandler verdispørsmål. Jeg vil også ta for meg to dokumenter som sier noe om hele virksomheten. Disse dokumentene heter i Harstad kommune; virksomhetsplan, mens i

⁹ Verdihåndbok for Harstad kommune,

<file:///C:/Users/Bruker/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/73114Z5/HK+verdigrunnlag.pdf> hentet 1. november 2016

¹⁰ <http://www.tromso.kommune.no/etiske-retningslinjer.346717.no.html> hentet 1. november 2016

Tromsø kommune er virksomhetsplanen koblet opp mot budsjett- og økonomiplan. Begge disse planene skal si noe om videre drift i en 4- årsperiode. Det er naturlig at det her skisseres økonomiske rammer for den videre virksomheten og budsjetteres nye tiltak og rammebetingelser for befolkningens tjenester. Til sist vil jeg hente inn noen saksframlegg fra kommunenes møteprotokoller for å se om saksframlegget gjengir verdisettet i kommunene.

Dersom en ser på verdiforankringene knyttet til delkapitlene 4.1.1. og 4.1.2 (etiske retningslinjer og verdidokumenter) og leter etter etiske eller verdimessige refleksjoner knyttet til disse dokumentene, finner vi ulike svar.

Harstad kommune som har en virksomhetsplan har knyttet et eget kapittel til håndtering av personal- og organisasjonsarbeid. Her beskrives hva god arbeidsgiverpolitikk innebærer, hvordan hovedprioriteringen er og hva ledelsesopplæringen skal innebære. Her spesifiseres blant annet arbeidet med verdihåndboken som skal prege tjenestene til kommunen. Arbeidsgiverpolitikken beskrives som handlinger, holdninger og verdier som praktiseres hver dag. Det defineres innenfor kommunens forvaltningspraksis at etiske retningslinjer skal kommuniseres og implementeres i hele organisasjonen, og at verdihåndboken arbeides videre med for å yte bedre tjenester til byens befolkning. Kommunens verdier som er definert som læring og utvikling gjenspeiles også i utviklingsprogrammet for ledere og mellomledere. Fra virksomhetsplanen nevnes følgende:

«Vi ser også på betingelser for utøvelse av moderne lederskap og har hentet forståelse for et tydelig verdigrunnlag fra verdibasert ledelse, hvor verdier står sentralt. Vi har lagt til grunn at verdier styrer mye mer av den daglige virksomheten enn vi som ledere ofte er klar over.»¹¹

Det kan synes som at Harstad kommune jobber aktivt for å få forankret sine verdier også i slike dokumenter som omhandler hele driften til kommunen. Kommunen tar også i bruk verdibasert ledelse hvor balansen mellom krav om frihet og krav om kontroll (jf. kapittel 2.5) implementeres i måten kommunen uttrykker sin arbeidsgiverpolitikk.

I Tromsø kommune finnes ingen helhetlig virksomhetsplan, men en budsjett- og økonomiplan. Denne bærer samme preg av å gi retning på rammevilkår og satsningsområder for de fire neste årene. Her finner vi hovedtrekk for sektor og virksomhetene, utviklingstrekk

¹¹Harstad kommunes virksomhetsplan 2016-2019
[file:///C:/Users/Bruker/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/73IJ14Z5/Virksomhetsplan+2016-2019%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Bruker/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/73IJ14Z5/Virksomhetsplan+2016-2019%20(1).pdf) hentet 1.1.2016. vedtatt i kommunestyret 17.12.2015

for sektorene, hva som allerede gjøres bra og hva som kan gjøres bedre. Oppbyggingen av dette sentrale kommunedokumentet dekker i likhet med Harstad kommune alle tjenesteområdene og gir gode beskrivelser og utfordringer av virksomhetene. Det settes av midler for videre drift og defineres videre satsning på de ulike tjenestene.

Tromsø kommune har derimot ingen beskrivelse i denne planen hvordan den helhetlige jobbingen skal foregå knyttet til kommunens verdigrunnlag. I motsetning til Harstad kommune finnes det ikke antydninger til verdihåndteringsspørsmål eller rettesnorer til dette arbeidet i dette dokumentet. Dette kan selvsagt forklares med at dette er to ulike oppbygde planer. Her kan man selvsagt vurdere ulikheten på planverket opp mot hvordan verdifokuset framkommer i de ulike kommunene. Det synes for meg som at planverket for 2016-2019 i Tromsø kommune ikke tar opp i seg et eget punkt om hvordan virksomheten skal forholde seg til sine verdier. Kommunens visjon «sammen for et varmt og livskraftig Tromsø» gjenspeiler riktignok noen verdiforankringer. Vi kan koble verdikonseptet til endring og utvikling slik at visjoner blir en sentral dimensjon ved verdibasert ledelse (Kirkhaug, 2013). Fraværet av bevisst beskrivelse av overordnede verdiforankringer i dette planverket defineres som stort. (For alle deler av budsjett- og økonomiplaner se nettside¹².) Tromsø kommune definerer derimot tydeligere sine verdier i et arbeidsgiverstrategidokument¹³ hvor det defineres blant annet at verdibasert ledelse er kommunens ledelsesfilosofi, at verdiord skal prege organisasjonens arbeid og medarbeiderskap uttrykkes som et positivt felleskap.

I forhold til en overordnet strategi om hvordan arbeidet for innsparinger, rammekutt og personelhåndtering skal foregå vil slike sentrale plandokument kunne skape retning for en overordnet verdistrategi. Dette kan tydeliggjøres med at også verdier kan opptre innenfor en hierarkisk organisering. Dette betyr at noen verdier kan være overordnet andre verdier (Busch, 2014). I disse kommunene finner vi blant annet verdiene åpenhet og respekt som to sentrale verdier som begge kommuner bygger på uavhengig av hverandre. Sett at kommunene var én kommune så ville disse verdiene, åpenhet og respekt, trolig vært øverst i hierarkiet, mens anerkjennelse, tillit, mot, ansvarlighet, engasjement, læring og utvikling trolig ville vært neste steg. Nederst i hierarkiet ville vi kunne finne uttrykte verdier som respondentene finner viktig som f.eks. «være mot andre slik du vil at andre skal være mot deg», men som likevel ikke finnes uttrykt i kommunens sentrale dokumenter.

¹² <http://www.tromso.kommune.no/budsjett-og-oekonomiplan-2016-2019.5834570-121711.html> hentet. 1.november 2016

¹³ https://issuu.com/evamha/docs/arbeidsgiverstrategi_for_troms_ko hentet pr. 1. november 2016

På denne måten kan vi se at verdiplattformer i organisasjoner vanligvis bygger på en tankegang der vi definerer hvilke verdier som er viktigst, og deretter jobber de ulike virksomhetene med sekundære verdier. I Trondheim kommune finner vi at en barnehage har valgt andre verdier enn åpen, kompetent og modig som er Trondheim kommunes sentrale verdier (Busch, 2014). Går vi så tilbake til de overordnede plandokumentene i kommunene ville det derfor kunne vært naturlig at også verdiene i kommunene gjenspeiles her. Verdier på øverste nivå kunne representert verdier som er prinsipielle.

Hvordan man i de ulike dokumentene kommer fram til de økonomiske prioriteringene i de ulike planverkene er fundamentert i demokratiske prosesser. Denne studien går ikke så langt, men i forlengelsen av disse sentrale dokumentene i dette delkapittelet har jeg lest noen saksutredninger i politiske saker. Disse saksutredningene i begge kommuner gjenspeiler en mal der sakene forsøkes å fremstilles objektivt og med få eller ingen antydninger til verdiord. Dette i seg selv viser at kommunene tar verdispørsmål i saksforberedelse og saksdokumenter på alvor. Det å fremlegge sin sak så objektivt som mulig, vil kunne vise at grunnleggende demokratiske organiseringer av kommunene fungerer. Dette vil selvsagt kunne være avhengig av saksutredere, men det at det ligger en felles framgangsmåte i saksutredningen og saksdokumenter gjør at verdier som likhet og rettferdighet uttrykkes som mer sannsynlig i politiske beslutninger. Det blir da også et større ansvar for saksutredere å være bevisst sin kommunes verdigrunnlag. En av respondentene uttrykte dette på spørsmålet om hvilken måte verdigrunnlaget til kommunen er med i de øvrige dokumenter eller saksframlegg og arbeid innenfor sitt ansvarsområde;

«Når jeg diskuterer dette med andre ledere, så mener jeg selv at jeg er mere opptatt av, enn de jeg har snakka med, at politikerne skal vite hva de gjør. Jeg kjenner det politiske systemet såpass godt at jeg vet at f.eks. små partier har ikke sjans å lese alle sakspapirer godt nok. Da må min saksframstilling være på en sånn måte at det, hvis det er noe i saken som er problematisk eller vanskelig, så må det ligge et hint der som sier at det dette du må du grave litt dypere i som politiker. For nå kan det hende at du vedtar ett eller annet som får konsekvenser kanskje ikke neste måned eller kanskje neste år – og som ligger som forventninger på deg. Politiker kan være hvem som helst som er valgt inn for å representere oss, og vi vet jo alle at det alt fra ufaglærte til topputdanna folk, med lang fartstid i arbeidslivet eller en ungdom på 18 år.»

Andre respondenter var derimot ikke like bevisste i forhold til bruk av organisasjonsverdier.

«Jeg tror ikke jeg er god på å bruke verdiene våre i dokumenter som jeg lager.»

«Jeg tror absolutt vi har en vei å gå til det å bruke det verdigrunnlaget mer målrettet og bevisst i all den jobben vi gjør.»

Dette forteller oss at det er ulike syn blant ledere hvordan både saksframlegg og andre dokumenter bør forankres i forhold til verdispørsmål.

4.2 Analyse av intervju

Tor Busch uttrykker at atferden til offentlige ansatte er en kategori som forskere er kommet fram til i forskningslitteratur i offentlig sektor i USA, Storbritannia og Skandinavia perioden 1990 til 2003. Denne kategorien ble organisert og analysert som en av syv ulike kategorier ut fra 72 ulike verdier i det mangfoldet som finnes av offentlige verdier (Busch, 2012). Slik Busch beskriver så er det naturlig at det finnes mange verdier i offentlig organisasjoner, han beskriver dette som et helt verdiunivers. Det er ut fra denne analysen hensiktsmessig å se på respondentenes egne verdigrunnlag i forhold til organisasjonens verdigrunnlag. Dette spesielt med tanke på Buschs henvisning til det offentlige verdiunivers hvor offentlig sektor bidrar til samfunnets verdier. «Forskere legger også vekt på altruisme – at de som arbeider i det offentlige, skal tenke mer på de andre enn på seg selv, være villige til å bære andres byrder og i vareta innbyggernes generelle og spesifikke interesser.» (Busch, 2013:51). I disse to kommunenes verdigrunnlag vises ikke dette tydelig, men derimot ligger det i respondentenes svar på deres egne verdier tydelige moralske aspekt og serviceorienterte verdier som likebehandling, engasjert i din jobb, utføre ditt beste, empatisk, punktlig, fordomsfri, ikke vise fremmedfrykt, liberal.

4.2.1 Framgangsmåte for analysen

Jeg har tatt utgangspunkt i spørsmålstillingen fra intervjuene og ikke tatt hensyn til hvor lederen tilhører i ledelseshierarkiet. Dette for å fram en mer helhetlig besvarelse av problemstillingen.

Etter sammenstilling av data kom jeg fram til følgende kategorier som ble omtalt i intervjuene:

1. Kunnskap/egenrefleksjon om leders verdier vs. organisasjonsverdier

2. Opplevd lederskap knyttet til organisasjonsverdier

- a. bruk av organisasjonsverdier som motivasjon, kvalitets – og resultatsfaktor i lederskap

Jeg vurderer disse kategoriene som hensiktsmessige. Hver kategori gir igjen grunnlag for flere analyser. Dersom en ser helhetlig på alle kategoriene vil det kunne si noe om leders egen oppfatning av bruk av organisasjonsverdier.

Det har vært ønskelig å se sammenheng mellom respondentenes svar satt i sammenheng med organisasjonskultur. Organisasjonskulturen er ofte bærer av verdier for alle i organisasjonen, det finnes ulike forståelsesrammer av organisasjonskultur, og det kan også utvikles egne verdier innenfor organisasjonskultur. Det at menneskene i organisasjoner ikke bare påvirkes av formelle kontrakter, teknologiske løsninger og strukturelle forhold (transformasjonssystemet, jf. kap.2.4), men også av våre verdier, normer og våre tolkninger av virkeligheten handler om organisasjonskultur (Busch/Vanebo, 2003).

4.2.2 Egenrefleksjon om leders verdier vs. organisasjonsverdier

Fra et prinsipielt standpunkt kan det være hensiktsmessig å skille mellom organisasjonens, samfunnets og individets verdier. På den andre siden vil det være hensiktsmessig å reflektere rundt dette da egne verdier kan komme i konflikt med organisasjonsverdier. Da kan også spørsmålet om egne verdier også være med på å bryte med samfunnsverdier. Dersom dette skulle være tilfelle ville hele organisasjonen kunne miste sitt omdømme. Hvis organisasjonene og dens ledere tilpasser seg samfunnets verdier vil organisasjonene kunne oppleve å få en verdibasert status, altså en egenverdi (Busch, 2014). Dette kan også tyde på at organisasjonsverdiene er nært beslektet med samfunnsverdier. Samtidig er de forankret som allmenngyldige verdier som er lette å knytte seg til.

Respondentene reflekterer mye om hvordan deres eget verdisyn settes opp mot organisasjonens verdisyn. En av respondentene svarte følgende på spørsmål om organisasjonens verdier er sammenfallende med egne:

*«Ja, det på en måte litt vanskelig å skille, jeg er jo **meg** som leder – jeg står jo for de samme verdiene».*

En annen respondent sa følgende om samme tema:

«Mitt verdisyn harmonerer veldig med det som kommunen bruker, altså de fem ordene, de fem begrepene. Eh, ja, jeg synes absolutt at de matcher»

Dette sier noe om at respondentenes egne verdier uttrykkes som sammenfallende med organisasjonens verdigrunnlag.

En tredje respondent uttrykte verdier som selvfølgeligheter:

«Selvfølgelig skal du ha respekt for alle, behandle folk likt, være engasjert i jobben din og gjøre ditt aller beste, og være opptatt av læring – utvikle deg, søke ny viten.»

Dette viser at egne verdier er uttrykt annerledes enn organisasjonens verdier, men er sammenfallende og kompletterende. Ser vi dette opp mot verdibasert ledelse vil disse eksemplene skape få problemstillinger der det er ønskelig med en sterk forankring både i organisasjonens verdier, høye etiske standarder og individuelle verdier hos den enkelt leder (Busch, 2012). Dersom det derimot skulle vise seg at det ikke fantes sammenfallende verdier mellom etiske standarder, ledes individuelle verdier og organisasjonens verdier kunne dette skapt store utfordringer. Det ville stride mot sentrale prinsipper for autentisk ledelse dersom ledelsen forsøker å overføre egne verdier til medarbeiderne. Samspillet mellom de etiske standardene og organisasjonens relasjonelle verdier vil kunne gi et godt utgangspunkt for verdiplattformer og etiske koder i de ulike profesjonene i kommunene. Dette inneholder vanligvis verdier som regulerer forholdet mellom kolleger og som også er relevante i ledelsessammenheng. Slike verdier uttrykkes ofte som respekt, tillit og åpenhet (Busch, 2012).

4.2.3 Kunnskap og refleksjon om verdigrunnlag

Kunnskap i denne sammenheng er ment som å kunne gjengi og omsette organisasjonens verdigrunnlag til en egen forståelse, men som gir fordel for organisasjonen.

Sett opp mot de to kommuners verdigrunnlagsdokumenter er det kun to av fem respondenter som gjengir verdiordene til kommunene riktig eller tar med alle verdiord. To av fem ledere tar med kommunens visjon i sin redegjørelse av verdigrunnlaget i stedet for verdiordene som danner organisasjonens verdigrunnlag. Fire av fem respondenter vet at respekt er i verdigrunnlaget til deres kommune. Fire av fem respondenter reflekterer over at det i deres

arbeidsområder er foretrukne verdier eller tilleggsverdier til kommunens helhetlige verdigrunnlag. Ønsket om å framvise organisasjonenes verdier er likevel tilstede. Kunnskapen knyttet til respondentenes besvarelse spriker i forhold til kjennskap til egen organisasjons verdigrunnlag. Her sammenfattes gjerne et verdigrunnlag basert på eget forstått verdigrunnlag som samfunnsdeltaker og egen organisasjons verdigrunnlag.

Kunnskap om ledernes verdier er essensielt for å kunne forstå organisasjonens verdier. Det er ut fra respondentenes forklaringer tydelig at deres egne verdier ikke er godt nok internalisert. I intervjuene blir eget verdigrunnlag belyst og oppleves klarere gjennom respondentenes egne refleksjoner. Det at intervjuprosessen også kan ses på som en verdiutvikling for leder er naturlig. «Det er ikke tilstrekkelig å lære om nye verdier. Den enkelte må søke dypere i seg selv for å identifisere sine egne verdier og få et nærmere forhold til sin egen atferd.» (Busch, 2012:116). Dette viser at refleksjon også er en fruktbar metode for ulike tanker knyttet opp mot etiske problemstillinger.

Respondentenes svar viser at det er ulik kunnskap blant ledere knyttet til den faktiske kunnskapen om verdigrunnlag i kommunen.

En respondent svarte følgende:

*«Vi har en vedtatt både politisk og administrativt verdiplattform, som alle ledere er pålagt å følge og ta opp i personalgruppene, både på enhet og avdelinger som **skal** gjennomsyre organisasjonen, og så tror jeg det er en del helt åpenbare og selvfølgelig ting der, såpass åpenbare at jeg klarer ikke nå å gjengi akkurat, men det er sånn at jeg har den med i boka mi hele tida, den lille folderen, den ligger der – og den skal være grunnlaget for det vi gjør- den skal være med i alt vi gjør mot ansatte, mot de vi handler til daglig, og selvfølgelig i det vi utøver og det som blir synlig av det vi utøver.»*

Dette utsagnet sier noe om at leder har et rasjonelt forhold til sin organisasjon med tydelige funksjonelle og symbolske perspektiv av kulturen i organisasjonen. Leder uttrykker at kunnskap er internalisert og at verdigrunnlaget er åpenbart og fylt med selvfølgeligheter. Så åpenbare er verdigrunnlaget at leder ikke klarer å gjengi disse. Sett utenfra ligger ikke disse i en ryggmargsrefleks for leder, men videre i intervjuet forklarer leder at disse harmonerer mye med eget ståsted som menneske. Ut fra enkeltanalysen i dette tilfellet er det også tydelig at egne verdier er kompletterende med organisasjonens verdier. Likevel, dette tydeliggjør at selvfølgeligheter og det åpenbare ikke kan uttrykkes til fordel for organisasjonenes konkrete

verdier. Dette kan tyde på at kunnskapen er tilstede, men likevel ikke så godt fundamentert at bevisstheten av verdigrunnlaget har så stor verdi som denne kommunen profilerer. Når det er sagt er det verdiformidlingen dette handler mest om, og ikke at lederen der og da ikke husker kommunens verdiord. Dette gir grunnlag for å antyde at verdiformidlingen og reflekteringen rundt kommunens verdigrunnlag kan bli mer fundamentert.

I kontrast til denne respondenten uttrykker en annen respondent seg slik om organisasjonens verdigrunnlag: «*Vi har jo fem verdier; respekt, åpenhet, mot, anerkjennelse og tillit*».

Dette tyder på at respondenten har kunnskap om organisasjonens verdigrunnlag, og respondenten fortsetter å reflektere over hva disse verdiene betyr:

*«... så var det dette med **mot** da, vi ønsker jo at vi skal vise **mot** i de valgene vi gjør på alle nivå – og kanskje spesielt når vi tenker på dette med ledelse, så tenker jeg at mot er en viktig verdi å ha med seg. Det å tørre og gjøre.»*

Tar vi i betraktning at legitimiteten til kommunens virksomheter ikke ligger i hvor godt ansatte kjenner sine verdier, men at kvalitet i tjenestene uttrykker de verdier som kommunen står for, vil ikke kunnskapen som ledere har om organisasjonens verdiforankring virke som å ha stor betydning på tjenestetilbudet. Trolig har samfunnets verdier påvirket de enkelte ledere og kommunene over tid slik at et felles verdigrunnlag og holdninger likevel har fått betydning for organisasjonen. Ser en dette fra et organisasjonsperspektiv er det tydelig at det ikke har vært jobbet nok med bevisstheten rundt hvilke verdier kommunene har som sine sentrale virkemidler for tjenesteproduksjonen.

4.2.3 Organisasjonsverdier som motivasjons-, kvalitets- og resultatsfaktor i lederskap

«Det at verdier har en motivasjonell dimensjon er en av de viktigste årsakene til at verdier har atferdsmessige konsekvenser.» (Busch, 2012:110). I svarene fra respondentene kommer det frem ulike oppfatninger om verdigrunnlaget til kommunen som motiverer ledere.

«Jeg har jo allerede sagt at de (organisasjonens verdier) samsvarer med mine egne verdier. Og da er det klart da har man har en indre motivasjon. Det er ikke noe som kommer fra yttersiden som jeg må tilpasse meg.»

Her gis det et bilde på at organisasjonsverdiene er i samsvar med egne verdier og at lederen er indre motivert. Motivasjon handler om å gi uttrykk for en persons behov, ønsker, interesser og

indre drivkrefter (Busch, 2012). I dette tilfellet settes motivasjonsbegrepet i en kontekst hvor leder uttrykker indre drivkrefter. Dette betyr ikke at det er organisasjonens verdier som gir motivasjon, men heller egne verdier. Det kan likevel virke positivt for organisasjonen at verdigrunnet stemmer overens med leders verdier. Det å få dekket sine behov som leder vil i så måte kunne føre til et godt lederskap.

En annen respondent uttrykker en mer skeptisk holdning til å oppleve at verdiordene motiverer: *«Jeg vet ikke om jeg kan si at det motiverer så veldig. Det som er utfordrende er å ta disse ordene som mange oppfatter som selvfølgeligheter og ta de inn i hverdagen».*

Her finner vi en usikkerhet knyttet til om organisasjonsverdier motiverer. På den ene siden oppfattes verdier som selvfølgeligheter som alle bør følge, mens på den andre siden kan selvfølgeligheter også være vanskelig å implementere i organisasjonen.

En tredje respondent uttrykker at motivasjon har noe med hvordan verdiene blir jobbet med i organisasjonen:

«Skal verdier være motiverende, skal verdier være drivkraften, så må de opp og frem, de må holdes oppe som slike ledefakler. Jeg tror ikke man klarer å holde disse uten hjelp i en organisasjon over tid. Da handler man heller på denne ryggmargsrefleksen. Jeg har de i alle fall ikke oppe og framme i pannebrasken som motivatorene mine. Nei, det har jeg ikke.»

Sett fra et transformasjonsledelsesperspektiv hvor både ledere og medarbeider skal realisere seg selv, samtidig som de arbeider for overordnede mål og visjoner, kan dette virke utfordrende. Her er det tydelig at medarbeidere og ledere sammen må utvikle verdier hvor de blir følelsesmessig knyttet til verdiene. I så fall vil dette kunne gi følger for at verdier blir et viktig fundament for motivasjonen hos medarbeiderne. Derfra kan motivasjon gjennom en mer proaktiv ledelse utvikles til sterkere identifikasjon med organisasjonen. Dette vil igjen kunne føre til mer kvalitet på oppgavene i organisasjonen hvor ansatte kan oppleve en sterkere mestringsfølelse. Utsagnet fra respondenten handler også vel så mye om en etterlysning av strategier for formidling av verdier.

«Kommunikasjon av verdier antas å være langt mer krevende enn å kommunisere et budskap som inneholder «ufølsom» informasjon,...» (Kirkhaug, 2013:165). Verdier opptrer som følsomme, krevende og svært ofte komplekse fordi de utfordrer ansatte og ledere til å handle på nye måter. Respondenten sier at verdiene må holdes høyt. Jeg forstår dette som at formidling av verdiene i organisasjonene må kommuniseres. Dette krever ytterligere

kompetanse og ferdigheter hos lederskapet, hvor kommunikasjonskompetanse, oversetting og koding av verdier blir vesentlig (Kirkhaug, 2013).

Respondentene uttrykker ulike sider i forholdet mellom verdier knyttet til kvalitetsarbeid og verdier knyttet til resultatsarbeid.

En respondent uttrykker:

«...hvis vi holder på med en sak, eller skal lage en plan innenfor ett eller annet fagfelt, så er det å ha en åpen prosess – å praktisere åpenhet for eksempel mot omgivelsene. Det at vi i planprosesser viser respekt for de ulike aktørene som er med, som nødvendigvis ikke mener det samme som vårt fagmiljø gjør (...) Og det å likevel kunne kjøre en prosess der de ulike synene blir hørt, og så er det ikke sikkert man tar hensyn til alle til syvende og sist, i det endelige resultatet. Men i hvert fall gir muligheten til det å ytre seg på en annen måte enn det fagfeltet kanskje ønsker.»

Alle respondentene i denne studien mente at organisasjonsverdier er med på å prege kvalitetsbildet på tjenesten. Hvordan tjenestetilbudet i form av ulike verdiforankringer preger resultatoppnåelse oppfattes mer som om organisasjonene har en kultur- og kommunikasjonskompetanse i forhold til verdiforankring enn at resultatene uteblir. «Med kultur menes gjentatte mønstre av adferd, aktiviteter, samhandling, normer, forventninger, følelser, holdninger og verdier. Kultur innebærer noe relativt stabilt og legger på en måte bindinger og bånd på vår adferd.» (Berg, 1987:252).

I denne studien uttalte en av respondentene følgende om dette tema:

«... selv om det siste jeg vil beskyldde de (ansatte) for var for eksempel uærlighet, korrupsjon eller snylting, så er de kommet inn på noen baner, som kanskje til og med andre har ledet de inn på, at de har gjort det så lenge at de tror det er greit. Men hva betyr det om dette hadde kommet på første siden i lokalavisen?»

Ledelse i dannelsen rundt organisasjonskulturer vil være viktig, spesielt i forhold til fokuset på verdiforankringene i organisasjoner.

Kultur er altså også en faktor for hvordan vi forstår atferd og dermed også viktig bidragsyter til verktøykassa i forhold til hvordan vi analyserer hvordan ledere utfører sin oppgave knyttet til kvalitets- og resultatsarbeid. Her er det tydelig at ledere ikke har reflektert over slike spørsmål, men intervjuene må anses som en refleksjonsprosess som er med på å bringe klarhet

i spørsmålene. Det blir derfor for tidlig å kunne drøfte dette ytterligere, med tanke på at det kun var én respondent som kunne uttrykke tydelige svar på slike spørsmål.

Kapittel 5 Oppsummering

I dette kapitlet skal jeg forsøke å gjøre en oppsummering av funnene knyttet til problemstillingen studien tar opp.

Hovedspørsmålet i denne studien var:

På hvilken måte benytter ledere i kommunal sektor verdigrunnlaget/verdiordene i egen kommune i sitt lederskap, og hvordan gjenkjennes verdigrunnlaget i sentrale dokumenter hos kommunen?

5.1 Ledere og kommunenes verdigrunnlag

Verdigrunnlaget i disse kommunene viser seg å være tydelig og forankret i sentrale dokumenter som de etiske retningslinjene og ulike verdiplattformer. Det viser seg at det også er andre kompletterende verdier enn organisasjonsverdiene som opptrer i ulike deler av organisasjonene. Kommunenes organisasjoner viser til rettesnorer som etiske retningslinjer og verdiord for å styre atferd. Sentrale dokumenter som gir føringer på framtidig drift er i en kommune ikke befestet av det kommunale verdisettet, mens det er befestet i den andre. Begge kommunene bygger sine politiske saksdokumenter opp mot en objektivitet som fremmer verdier som demokrati, rettferdighet og likebehandling.

Ledere har ulik kunnskap om kommunens verdigrunnlag, og de uttrykker at de benytter både egne verdier og kommunens verdier i utøvelse av ledelse. Kunnskapen om de kommunale verdiene kan tolkes som at de er for lite forankret hos de fleste ledere. Data fra denne studien viser at ledernes verdier overskygger organisasjonsverdier, men samfunnets og ledernes egne verdier kompletterer også kommunenes verdigrunnlag slik at kommunens egne verdier likevel uttrykkes på en god måte.

Lederen i kommunal virksomhet benytter seg i ulik grad av sin kommunes verdigrunnlag. Det kan tyde på at lederne i denne studien benytter sitt eget verdigrunnlag i større grad både i forhold til å uttrykke seg i sentrale dokumenter, men også i lederskap knyttet til den enkelte kommune. Lederne viser at verdigrunnlaget i egen kommune kommer delvis til uttrykk gjennom bevisste handlinger og delvis er gjennomtenkt. Dette tyder på at ledere ikke har forankret eller reflektert over hvordan verdigrunnlaget kan benyttes i eget lederskap.

Ut fra denne studien kan det synes som om at ledere ikke benytter seg aktivt av kommunale verdiforankringer i sitt lederskap, men gjennom sine samfunnsverdier og egne verdier finner en større verdiforankring som benyttes i eget lederskap. Dette betyr igjen at kommunenes strategier for formidling av verdiene bør være tydeligere. En kommune viste imidlertid gode tendenser til å gjøre verdiene mer bevisste, mens tydeligheten hos leder likevel uteble. Dette kan tyde på at verdiutviklingsprosesser hos ledere i større grad bør ha fokus dersom kommuneorganisasjonene ønsker en større forankring knyttet til det kommunale verdisetet.

Det viser seg at lederes verdifokus i egen virksomhet gis større oppmerksomhet enn verdifokuset for hele kommunen. Det uttrykkes at dette kan ha sammenheng med fraværet av refleksjonsprosesser rundt kommunenes verdigrunnlag.

Det er ikke tydelig hvordan de fleste ledere i denne studien benytter verdigrunnlag som motivasjon for sitt lederskap. Her viser det seg også at refleksjonsgrunnlaget for de fleste ledere ikke er tilstrekkelig til å kunne konkludere. Med tanke på hvilke funn studien har gjort er det mest sannsynlig at det er stor mangel på verdiformidling og verdiforankring i kommunene. Det framkommer også at det brukes lite tid til refleksjon knyttet til verdiforankringsdokumenter og bruk av disse i det daglige arbeidet.

5.2 Videre arbeid

Konteksten en leder skal lede en virksomhet på forandrer seg stadig og leder må forklare atferden forskjellig for ulike utfordringer. På den måten kan man ikke definere et lederskap som noe statisk, men det vil hele tiden variere etter ledernes egenskaper, de strukturelle forhold og kulturen som finnes i de ulike organisasjoner. Alle disse faktorene vil være variable, og dermed vil man finne variable svar på hva som kjennetegner ledelse knyttet til kommunenes verdigrunnlag.

Det ville være hensiktsmessig for videre forskning å knytte politisk ledelse opp mot verdiforankringene i kommunene, samt få fram sammenhengen mellom omdømme og arbeid med verdiforankringsspørsmål hos ledere. Vil større refleksjon knyttet til verdiforankringer i egen kommune kunne medføre bedre omdømme?

Referanseliste

- Andersen, Jon Aarum (2011). *Ledelsesteorier-om ledelse skal lede til noe*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Berg, Morten Emil (1987). *Ledelse - en utfordring!* Oslo: NKS forlaget
- Byrkjeflot, Haldor (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Busch, Tor (2013). *Ledelse, kultur og verdier – et integrert perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Busch, Tor (2013). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Busch, Tor og Vanebo, Jan Ole (2000). *Organisasjon og ledelse et integrert perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget
- Høst, Tor (2009). *Ledelse – en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget
- Haugan, Bente Kristin (2013). *Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere "Å skyte spurver med kanoner?"*. Masteroppgave i utdanningsledelse: Høgskolen i Buskerud
- Irens, Eirik J. (2007). *Profesjon og organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode 2. utgave*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Kvale, Steinar (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.
- Kirkhaug, Rudi (2013). *Verdibasert ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kvåle, Gro og Wæraas, Arild (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget
- Martinsen, Øyvind L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget
- Slinning, Erik og Haugen, Rune (2011). *Helsefremmende lederskap – slik leder de beste*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Yukl, Gary (2013). *Leadership in Organizations*. Essex, England: Pearson Education

Nettsider:

<https://prezi.com/vvmtj3mjl0rr/veien-til-kommune-30/> hentet 8.oktober 2016

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-29-20142015/id2413532/sec1> hentet 7.november 2016

<http://www.ifinmark.no/russland/sor-varanger/politikk/ser-ikke-verdien-av-grensegjerde/s/5-81-328543> hentet 08. oktober 2016

<http://www.aftenbladet.no/meninger/Verdibasert-ledelse-pa-ville-veier-3148656.html> hentet 15. Mai 2016

<https://www.narvik.kommune.no/Handlers/fh.ashx?Mid1=1527&FilId=2872> hentet 16. mai 2016

<https://snl.no/validitet> hentet 6. november 2016

<http://harstad.kommune.no/EKNet/docs/pub/dok01139.pdf> hentet 1.november 2016

<http://www.tromso.kommune.no/etiske-retningslnjer.346717.no.html> hentet 1.november 2016

<file:///C:/Users/Bruker/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/73IJ14Z5/HK+verdigrunnlag.pdf>
hentet 1. november 2016

<http://www.tromso.kommune.no/etiske-retningslnjer.346717.no.html> hentet 1. november 2016

[file:///C:/Users/Bruker/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/73IJ14Z5/Virksomhetsplan+2016-2019%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Bruker/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/73IJ14Z5/Virksomhetsplan+2016-2019%20(1).pdf) hentet 1. november 2016

<http://www.tromso.kommune.no/budsjett-og-oekonomiplan-2016-2019.5834570-121711.html> hentet
1.november 2016

https://issuu.com/evamha/docs/arbeidsgiverstrategi_for_troms_ko hentet 1. november 2016

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Forespørsel, informasjon og samtykkeerklæring vedrørende deltakelse i forskningsprosjekt om verdibasert ledelse

Intervjuguide

1. Hva er verdier for deg?
2. Hva vet du om din kommunes verdigrunnlag?
3. Hva er ditt eget verdisyn
4. Hva er ditt verdisyn i din lederrolle
5. På hvilken måte mener du verdigrunnlaget i kommunen er med på å prege ditt lederskap /utøvelse av ledelse?
6. På hvilken måte er du bevisst som leder i måten du benytte deg av kommunens verdigrunnlag på?
7. På hvilken måte benytter du kommunens verdigrunnlag i din måte å lede på?
8. På hvilken måte motiverer verdiordene/verdigrunnlaget du har i din kommune deg som leder?
9. På hvilken måte er ditt lederresultat knyttet opp mot verdisettet til kommunen
10. På hvilken måte mener du verdigrunnlaget er knyttet opp mot kvalitetsarbeid for de oppgavene du løser i kommunen.
11. På hvilken måte dras verdigrunnlaget med i de øvrige dokumenter og arbeid innenfor ditt ansvarsområde som leder.

Generelle tilleggsspørsmål

- Kan du si noe mer om dette?
- Kan du utype dette nærmere?

Vedlegg 2

Forespørsel, informasjon og samtykkeerklæring vedr. deltakelse i forskningsprosjekt om verdibasert ledelse.

Hei _____

Nå trenger jeg din hjelp og jeg håper du har anledning.

Det er slik at jeg nå skal avslutte en masterutdanning ved Norges Arktiske Univeristet, UIT. I den forbindelse har jeg valgt å forske på ledere i kommunal sektor. Jeg går til tre utvalgte kommuner og ønsker samarbeid om deltakelse. Min problemstilling i forskningen er som følgende:

❖ *På hvilken måte benytter ledere i kommunal sektor verdigrunnlaget/verdiordene i egen kommune i sin utøvelse av ledelse?*

Jeg ønsker å få tilgang til forskningsfeltet så snart som mulig. Og helst i løpet av august måned. Jeg trenger følgende forskningsdeltakere i hver kommune:

- 1 kommunalleder
- 1 enhetsleder/virksomhetsleder
- 1 avdelingsleder

Alle opplysninger blir anonymisert!

Jeg kommer til deg og har beregnet ca. 1 time per intervju. Jeg avtaler videre med deg på e-post om å fastsette møtedato for det konkrete intervju

Håper du klarer å hjelpe meg inn til feltet.

Ring meg gjerne dersom noe er uklart _____

Med vennlig hilsen

Pål Jentoft Johnsen

Vedlegg 1 -Til respondenten

Vedlegg 2– Samtykkeerklæring (leveres og underskrives i møtet)

Til respondentene (vedlegg 1 i forespørsel)

INFORMASJON

Som masterstudent ved UIT, MBA- studiet ønsker jeg å identifisere hvordan ledere vurderer sin egen lederstil ut fra organisasjonens eget verdigrunnlag/verdier. Ledere på ulike myndighetsnivå i kommunal sektor vil derfor bli forspurt om å bidra i dette arbeidet.

For å gjennomføre en forskning som i varetar kravene til etikk og kvalitet vil jeg informere deg litt om meg selv og hvordan intervjuet blir gjennomført.

Jeg er ansatt i Tromsø kommune som enhetsleder og har jobbet der siden 2008. Mine arbeidsoppgaver er innenfor opplæring med bl.a. et hovedansvar for utvikling av pedagogisk personale, samt personal og økonomiansvar. Denne forskningen skal bidra inn i arbeidet med å utvikle lederrollen. Jeg tar nå en Master i strategisk ledelse ved siden av min jobb som enhetsleder.

INTERVJU

Kommunaldirektører, virksomhetsledere/enhetsledere og avdelingsledere fra tre ulike kommuner vil bli intervjuet individuelt. Jeg beregner intervjutiden til å være ca. ½ - 1 time per intervju.

Jeg vil ta lydopptak av alle intervjuene. Intervjuene vil deretter transkriberes (les: skriftliggjøring av samtalen), slik at utsagnene kan brukes i masteroppgaven. Du vil få tilsendt det transkriberte materialet for å kvalitetssikre og å justere for fakta feil. Lydopptak og transkriberingsnotater vil behandles konfidensielt i prosjektperioden og vil oppbevares innelåst i et skap. Det vil kun være undertegnede som har tilgang på datamaterialet. Etter masteroppgavens utgivelse vil lydopptakene og transkripsjonsnotatene bli makulert. For å unngå at opplysninger kan føres tilbake til enkeltpersoner, vil opplysninger om kommunen og ledere(informantene) bli anonymisert i oppgaven.

Jeg presiserer at deltakelse i prosjektet er frivillig og at du når som helst kan trekke deg fra prosjektet uten å oppgi årsak. Jeg ønsker et skriftlig samtykke for innhenting av data fra deg, og ber om at du fyller ut og leverer vedlagt skjema til meg når vi møtes som avtalt. Jeg tar også med skjema som kan fylles ut på møte dersom du finner dette mer hensiktsmessig.

Jeg ser frem til å møte deg og setter stor pris på dette felles samarbeidet.

Samtykkeerklæring (vedlegg 2 i forespørsel)

Jeg samtykker herved til at Pål Jentoft Johnsen kan innhente datamateriale som skal benyttes til hans masteroppgave ved UIT gjennom intervju.

Jeg er klar over at intervjuene skal tas opp på bånd og at anonymiserte utsagn fra intervjuene skal brukes i masteroppgaven.

Alt lydmateriale vil bli slettet når masteroppgaven har fått en endelig vurdering av sensor.

Dato og underskrift

