



Uit

**NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET**

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging (ISS)

Verdier og ledelse i Narvik kommune

Lena Nordås

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, STV - 3906

Mai 2017



Forord

Denne masteroppgaven (STV-3906) skal sette punktum for mitt MBA-studie ved Universitetet i Tromsø, Norges arktiske universitet.

Helt siden jeg på begynnelsen av 1990-tallet gjennomførte min første lederutdanning i helse- og sosialadministrasjon, har jeg hatt interesse for ledelsesfaget og det å være leder. Jeg har etter dette arbeidet i ulike fagstillinger og lederstillinger hovedsakelig innen offentlig sektor, samtidig som jeg til en viss grad har kunnet holde meg oppdatert på noe av utviklingen innen ledelsesfaget gjennom flere videreutdanninger. I dette masterprogrammet har jeg imidlertid fått anledning til å fordype meg i et tema som er av stor interesse for meg, nemlig verdibasert ledelse.

Jeg vil benytte anledningen til å takke ledelsen i Narvik kommune for at jeg har fått bruke kommunen som «case», takk til lederne som velvillig har stilt opp som informanter.

En takk går også til postdoktor Frank Holen, som har veiledet meg på denne oppgaven. Raske tilbakemeldinger og ikke minst tro på at oppgaven var gjennomførbar, har hatt stor betydning.

Til sist, men ikke minst, vil jeg takke min familie for all støtte og oppmuntring underveis i oppgaveskrivingen.

Tromsø 15.05.2017

Lena Nordås

Sammendrag

Interessen for verdier og verdibasert ledelse har økt betraktelig de senere årene. Det gjelder ikke minst innen offentlig sektor. Narvik bystyre vedtok en ny arbeidsgiverpolitikk for Narvik kommune i mars 2015. Som en del av arbeidsgiverpolitikken, ble det også vedtatt at kommunen skal kjennetegnes av de tre verdiene: *Nytenkende, Raus og Stolt*.

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvilken betydning kommunens vedtatte verdier har for ledere og om verdiene har innvirkning på deres utøvelse av ledelse. Jeg har også ønsket å finne ut om lederne identifiserer seg med de verdiene som er vedtatt. Med dette som utgangspunkt har jeg arbeidet ut fra følgende problemstillinger:

1. *Utøves noen form for verdibasert ledelse i tenkning og prosesser i verdiarbeidet i Narvik kommune?*
2. *Hvilken betydning har verdiene for ledere og deres atferd?*

Studien er gjennomført ved bruk av kvalitativ metode. Datainnsamlingen er i hovedsak basert på intervjuer av til sammen ni ledere i kommunen, fordelt på to ledernivå, det vil si kommunalsjefnivå og enhetsledernivå. I tillegg har jeg gjennomført dokumentstudier.

Funnene viser at lederne i stor grad kan identifisere seg med kommunens vedtatte verdier. Selv om det er kommunes øverste ledelse som har vedtatt de gjeldende verdiene, mener enhetslederne at de har medvirket i stor grad gjennom deltakelse i prosessene. På spørsmål om hvilken betydning verdiene har for ledere og deres atferd er det et hovedfunn at verdiene har ført til økt bevissthet omkring lederrollen og fokus på bruk av verdier som grunnlag for beslutninger

Et sentralt funn er at lederne opplever prosessene som det viktigste med verdiarbeidet, det oppleves å ha større betydning enn selve verdiordene. Empirien viser klare trekk av at det utøves verdibasert ledelse i tenkning og prosesser i Narvik kommune. Det er lagt stor vekt på prosesser for å forankre verdiene hos lederne. Om det videre vil bli lagt enda større vekt på forankring også hos øvrige medarbeidere gjenstår å se. Jeg finner også spor av at verdiene har fått konkret betydning for lederatferd, utover bevisstgjøringen som det pekes på.

Innholdsfortegnelse

FORORD	II
SAMMENDRAG	III
1.0 INNLEDNING	1
1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING	1
1.2 PRESENTASJON AV NARVIK KOMMUNE	2
1.3 AVGRENSNING OG BEGREPSAVKLARING	3
2.0 TEORI	3
2.1 INNLEDNING OM VERDIBASERT LEDELSE	3
2.2 GENERELT OM LEDELSE	5
2.3 VERDIER	6
2.3.1 <i>Klassifisering av verdier i offentlig sektor</i>	7
2.4 VERDIBASERT LEDELSE	8
2.4.1 <i>Perspektiver på verdibasert ledelse</i>	9
2.4.2 <i>Det rasjonelle perspektivet og verdier</i>	11
2.4.3 <i>Det naturlige perspektivet og verdier</i>	13
2.4.4 <i>Det nyinstitusjonelle perspektivet</i>	15
3.0 METODE	16
3.1 VALG AV METODE OG FORSKNINGSDESIGN – KVALITATIVE INTERVJU	17
3.2 DATAINNSAMLING	17
3.3 FREMGANGSMÅTE OG VURDERINGER UNDERVEIS	18
3.4 UTVELGELSE AV INFORMANTER	19
3.5 GJENNOMFØRING AV INTERVJU	20
3.6 BEHANDLING AV INTERVJUMATERIALET	21
3.7 RELIABILITET, VALIDITET OG ETISK REFLEKSJON	21
3.8 STYRKER, SVAKHETER OG BEGRENSNINGER VED METODEN	22
4.0 ANALYSE OG PRESENTASJON AV RESULTATER	23
4.1 PROSESS OG VERDIER - UTØVES NOEN FORM FOR VERDIBASERT LEDELSE I TENKNING OG PROSESSER I VERDIARBEIDET I NARVIK KOMMUNE?	23
4.2 KLASIFISERING AV NARVIK KOMMUNES VERDIER	27
4.3 DET RASJONELLE PERSPEKTIVET OG PROSESSER	31
4.4 DET NATURLIGE PERSPEKTIVET OG PROSESSER	32
4.5 DET NYINSTITUSJONELLE PERSPEKTIVET OG PROSESSER	34
4.6 LEDERATFERD - HVILKEN BETYDNING HAR VERDIENE FOR LEDERE OG DERES ATFERD?	35

4.7	DET RASJONELLE PERSPEKTIVET OG ATFERD	37
4.8	DET NATURLIGE PERSPEKTIVET OG ATFERD.....	39
4.9	DET NYINSTITUSJONELLE PERSPEKTIVET OG ATFERD.....	40
5.0	OPPSUMMERING	41
	REFERANSELISTE.....	43
	VEDLEGG.....	46
	VEDLEGG 1:	46
	VEDLEGG 2:	47
	VEDLEGG 3:	48
	VEDLEGG 4:	50

1.0 Innledning

I dette kapitlet vil jeg presentere mitt valg av tema og problemstillinger. Jeg vil også gi en presentasjon av Narvik kommune, som er den konteksten undersøkelsen gjennomføres i. Deretter vil jeg vise til avgrensning og begrepsavklaring for oppgaven.

1.1 Tema og Problemstilling

Moderne teorier om ledelse har etterhvert fått et sterkt fokus på verdier og verdibasert ledelse. For å finne ut mer om forskningsstatus innen dette feltet har jeg i tillegg til å bruke pensumlitteratur søkt etter annen litteratur i universitetets bibliotekdatabaser og ellers på internett (Google). Det er et stort antall treff på søkeordene «verdier» og «verdibasert ledelse» og andre beslektede søkeord, og flere sentrale bidragsyttere kan nevnes når det gjelder hvordan forskningsfeltet innen dette feltet i Norge ser ut. Uten å presentere de enkeltes forskning og litterære bidrag nærmere her, vil jeg særlig fremheve Aadland (2004), Askeland (2013), Busch (2014) og Kirkhaug (2013) som sentrale bidrag i denne oppgaven.

Fokus på verdier og verdibasert ledelse, både med internt og eksternt fokus, har etter hvert fått større utbredelse også i norske kommuner. Et nyere eksempel på dette er Blindheim og Ellingsens bok om regional merkevarebygging (2015) der Didriksen og Moldenæs (2015) har bidratt med forskning fra kommuner i Nord-Troms. Selv ønsker jeg å se nærmere på Narvik kommune som har vedtatt en ny arbeidsgiverpolitikk basert på bestemte verdier. Det har ikke tidligere vært forsket på det verdiarbeidet som nå gjennomføres i Narvik kommune. Jeg ønsker å finne ut hvilken betydning kommunens vedtatte verdier har for ledere og om verdiene har innvirkning på deres utøvelse av ledelse. Det vil også være interessant å finne ut om lederne identifiserer seg med kommunens vedtatte verdier. Med dette som utgangspunkt har jeg utarbeidet følgende problemstillinger:

1. *Utøves noen form for verdibasert ledelse i tenkning og prosesser i verdiarbeidet i Narvik kommune?*
2. *Hvilken betydning har verdiene for ledere og deres atferd?*

Narvik bystyre behandlet Narvik kommunes arbeidsgiverpolitikk i mars 2015. Det ble vedtatt at kommunen skal kjennetegnes gjennom verdiene; *Nytenkende, Raus og Stolt*.

Arbeidsgiverpolitikken skal utgjøre et felles verdigrunnlag for folkevalgte, ledere, medarbeidere og tillitsvalgte. Den er bygd på hovedavtalens mål om samarbeid, medinnflytelse og medbestemmelse. Av dokumentet som beskriver arbeidsgiverpolitikken (vedlagt oppgaven) fremgår det at: «*Narvik kommunes arbeidsgiverpolitikk er de verdier og holdninger og den praksis som arbeidsgiver legger til grunn og står for i sitt forhold til medarbeiderne.*» Verdigrunnlaget skal tas opp til debatt på den enkelte arbeidsplass for slik å «*gi innhold og mening for den ansatte, arbeidsplassen og Narvik kommune.*» Kommunen gjennomfører for tiden et lederutviklingsprogram der alle enhetslederne deltar sammen med toppledelsen. Programmet er en del av kommunens implementeringsprosess i forhold til arbeidsgiverpolitikken, og går over cirka 11 måneder. Det består av 4 samlinger, og gjennomføres på totalt 6 dager med noe arbeid mellom samlingene. Første samling ble holdt i mai 2016 og siste samling er planlagt gjennomført i april 2017. Ved intervju tidspunktene er tre av fire samlinger gjennomført. Samlingen gjennomføres i Narvik med prosessveiledere fra KS-Konsulent.

1.2 Presentasjon av Narvik kommune

Narvik er en bykommune i Nordland fylke med 18.756 innbyggere per 31.12.2016, ifølge tall fra SSB. Kommunen utgjør den største arbeidsplassen i Ofoten-regionen med sine 1527 ansatte, fordelt på 1294 årsverk per 31.12.2016. Narvik kommune profilerer seg med en visjon som viser til at den er et naturlig knutepunkt for samferdsel og transport, slik det framgår av kommuneplanens samfunnsdel 2013-2025 (vedtatt 21.05.2015 s.4.) under overskriften «Visjon»: «*Narvik kommune skal være en «JA-kommune».* Det står videre at Narvik kommune følger visjonen og slagordet: «*Narvik - Et naturlig knutepunkt*».

Administrativt er Narvik kommune organisert etter en to-nivåmodell med to formelle beslutningsnivåer:

1. Rådmannen gjennom et rådmannsteam bestående av 4 personer (rådmannen og 3 kommunalsjefer)
2. Enhetene med tilsammen 42 enhetsledere. Enhetene er inndelt i totalt 13 sektorer.

Kommunalsjefene har fordelt lederansvar for enhetslederne mellom seg, slik at hver enhetsleder forholder seg til **en** bestemt kommunalsjef som sin nærmeste leder. Fordelingen er gjort uavhengig av fagfelt eller sektorer. Noen enhetsledere er direkte underlagt rådmannen. Enhetslederne er ansvarlig for sine respektive enheters totale drift, både når det gjelder faglige, økonomiske, personmessige og organisatoriske forhold. Selv om det ikke fremgår av organisasjonskartet, er det flere enheter, som på grunn av størrelse, er delt opp i mindre avdelinger med egne avdelingsledere eller lignende funksjoner.

1.3 Avgrensning og begrepsavklaring

Oppgaven er avgrenset til å gjelde verdier og verdibasert ledelse i Narvik kommune. Det er de to ledernivåene; rådmannsnivå og enhetsledernivå jeg har undersøkt problemstillingene ut fra. Undersøkelsen er i all hovedsak gjennomført med et internt fokus på verdier.

Kommunalsjefene har «rådmannsmyndighet», og jeg bruker begrepene «rådmannsteamet», «toppledelsen» og «øverste ledelse» synonymt med kommunalsjef(er), og når jeg omtaler kommunalsjefene og rådmannen sammen. Når jeg omtaler rådmannen alene skriver jeg «rådmannen».

Flere sentrale begreper vil bli definert underveis i teorikapitlet.

2.0 Teori

I teoridelen vil jeg legge vekt på teori som kan knyttes til verdier og verdibasert ledelse fordi det er nettopp forståelsen av verdiene og praktiseringen av verdibasert ledelse i Narvik kommune jeg ønsker å få svar på. Jeg starter med en kort innledning om verdibasert ledelse. Deretter skriver jeg generelt om ledelse, verdier og klassifisering av verdier i offentlig sektor. Hovedtyngden av teorikapitlet vil omhandle verdibasert ledelse og ulike tilnærminger, eller perspektiver, til verdibasert ledelse.

2.1 Innledning om verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse, eller i alle fall et markert fokus på verdier og ledelse, har vært en sentral tilnærming innen ledelsesfaget siden begynnelsen av 1980-tallet. Ideer om verdier og ledelse kom imidlertid til syne i ledelsesfaget tidligere enn dette. Mens Max Weber (19xx), referert i Askeland (2013), brukte begrepet «verdirasjonalitet», var Barnard (1938), referert i Askeland (2013), opptatt av at en av ledernes viktigste funksjoner var å prege organisasjoner med verdier. I ledelsesfaget kan man skille mellom to ulike tradisjoner når det gjelder verdier i

ledelse. Den ene tradisjonen omhandler «moral leadership», mens den andre tradisjonen er sterkere knyttet til det symbolske eller institusjonelle perspektivet på organisasjon og ledelse (Askeland 2013). Barnard (1938) kan ifølge Askeland (2013) tolkes som en inspirator for begge disse tradisjonene, både et analytisk og rasjonelt perspektiv og et fortolkende og naturlig perspektiv. I sitt hovedverk «The Functions of the Executive» betrakter Barnard (1938) organisasjoner som både formelle og uformelle og ser på ledere både som rasjonelle aktører og som moralske forbilder. Hans arbeid har dannet grunnlag for videre faglig arbeid både innen en rasjonell inspirert retning og innenfor retningen som kalles institusjonalisme, og Barnard (1938) blir ifølge Askeland (2013) vanligvis assosiert med tilnærmingen som dels kalles Human Relations og dels det naturlige perspektivet på organisasjoner.

En av de som har videreført arbeid med fokus på verdier og ledelse er Philip Selznick (1997). Han er en av de mest sentrale teoretikere innen institusjonell teori og ledelse og er opptatt av lederens rolle i forhold til verdidanning. Selznick (1997) gjør et skille mellom organisasjon og institusjon og mener at førstnevnte kan administreres, mens sistnevnte må ledes. I sin bok (1997:18) innledet han med at «*Lederen for et foretak blir statsmann idet han går over fra administrativ ledelse av et foretak til institusjonelt lederskap.*» Selznick (1997) poengterte også at formålet med ledelse er å sikre en langsiktig reproduksjon av institusjonens verdisystem. Både Barnard (1938) og Selznick (1997) fokuserer på at det er en sentral lederoppgave å prege organisasjoner med bestemte verdier. Men mens Barnard (1938) ser dette som et konstituerende element i lederoppgaven legger Selznick (1997) til grunn at dette utgjør skillet mellom administratoren og lederen (Askeland 2013).

Askeland (2013) sier at det innen ledelsesfag ser ut til å være en klar tendens til at det skjer en endring i begrepsbruk fra management (administrasjon) til «leadership» (ledelse), og at dette blant annet henger sammen med den usikkerheten som preger omgivelsene til moderne organisasjoner, med økt kompleksitet og stadig endring. Mens administrasjon har vært knyttet til stabilitet og det å gjøre tingene rett, handler ledelse om å bidra til nyskaping, utvikling og å gjøre de riktige tingene (Askeland 2013). Jeg går ikke nærmere inn i den diskusjonen, men det meste av litteratur om verdibasert ledelse kan sies å forutsette «leadership» og jeg vil i neste del redegjøre for ledelsesbegrepet.

2.2 Generelt om ledelse

Det finnes nesten like mange oppfatninger og definisjoner av hva ledelse og lederskap er som det finnes bøker og artikler om temaet (Kirkhaug 2013). Ulike teorier og definisjoner vektlegger ulike sider ved ledelsesprosessen. Busch (2014) peker på at i de fleste definisjonene inngår en intensjonell prosess som utøves av en person for å styre aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon, men at det er stor uenighet om ledelse skal knyttes til bestemte roller eller ses som en prosess rettet mot å utøve innflytelse. Selv om ledelse defineres på ulike måter, inngår det ofte i definisjonene at ledelse handler om å påvirke atferd og nå mål ved hjelp av andres arbeidsinnsats. Jacobsen og Thorsvik (2007: 17-18) definerer ledelse slik:

«Ledelse er å påvirke mennesker direkte, for eksempel gjennom samtaler, ulike former for ordrer og direktiver, eller gjennom å støtte og inspirere medarbeidere. Men ledelse er også å påvirke atferd indirekte gjennom å være sentral i utforming av mål, strategier og formelle strukturer (organisasjonsdesign) og i å påvirke kultur og håndtere uformelle maktforhold.»

Ledere har tradisjonelt vært karakterisert og vurdert ut fra personlighetstrekk og atferd. Ledermakt har enten vært forklart som personlige forutsetninger som utstråling eller særskilt kompetanse, eller i institusjonelle og formelle betingelser som hierarki, lover og regler (Kirkhaug 2013). Teorier om hvordan ledelse bør forstås, og om hvordan ledelse påvirker mennesker i organisasjoner, kan i tradisjonelle tilnærminger til ledelse grovt deles inn i: trekktilnærming, atferdstilnærming og situasjonsbetinget- og adaptiv tilnærming. Av de tradisjonelle tilnærmingene til ledelse fremhever Kirkhaug (2013) trekktilnærmingen som særlig interessant for å forstå verdibasert ledelse. Dette fordi det fokuseres på personlige egenskaper og kapasiteter hos lederen. Samtidig påpeker han svakheter ved at denne tilnærmingen ikke tar nok hensyn til forskjeller i organisatoriske betingelser eller sosiale og psykologiske forutsetninger hos medarbeiderne. Kirkhaug (2013) anser atferdstilnærmingen som relevant for å forstå verdibasert ledelse. Særlig gjelder dette vektleggingen av relasjoner; det sosiale samspillet mellom leder og medarbeider. Men også endringsledelse har relevans for verdibasert ledelse, og ifølge Kirkhaug (2013) forsøker verdibasert ledelse å bygge bro over de tilsynelatende motsetningene som er mellom oppgaveorienterte- og relasjonelle dimensjoner.

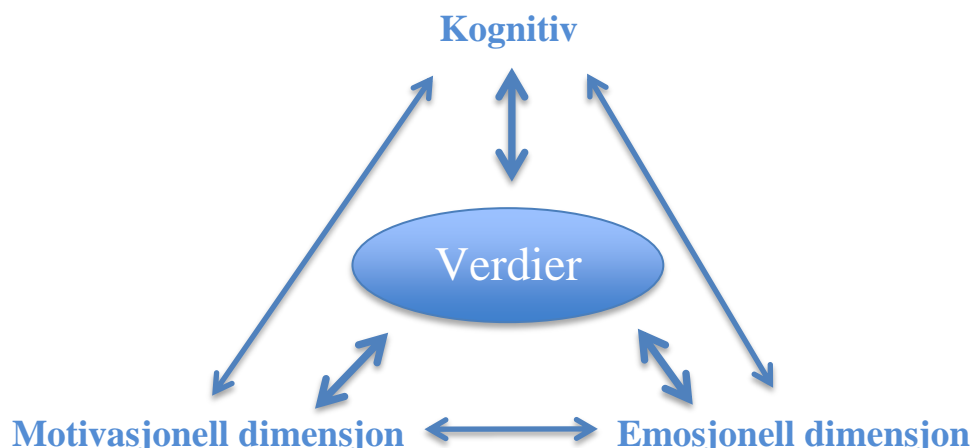
Scott (2003) skiller mellom tre ulike perspektiver som er mye brukt som forståelse og forklaring ved analyse av organisasjoner; rasjonelt- naturlig- og åpent perspektiv. Disse perspektivene redegjør jeg for senere i teorikapitlet.

2.3 Verdier

Verdibegrepet er sentralt innen verdibasert ledelse og har fått mange ulike definisjoner. En mye brukt verdidefinisjon skriver seg fra Rokeach (1976). Aadland (2004:152) har oversatt definisjonen til norsk slik «*Ein verdi er ei vedvarande tru på at eit spesifikt åtferdsmønster (mode of conduct) eller eit føremål (end-state of existence) er personlig og sosialt å føretrekkje framfor eit motsatt åtferdsmønster eller føremål.*» Ved å bruke ord som vedvarende tro vises det til at verdier anses å være stabile over tid, i alle fall til en viss grad. Samtidig kan ikke verdier være «evigvarende», fordi personlig eller sosial endring da ikke ville være mulig. Når Rokeach (1976) omtaler verdi som tro, viser han også at verdier har både kognitive, følelsesmessige og atferdsmessige sider.

Kluckhohn (1951) er også en sentral bidragsyter når det gjelder å forstå verdibegrepet; han tydeliggjør at verdier har tre sentrale dimensjoner: en kognitiv- en emosjonell- og en motivasjonell dimensjon. Busch (2014:20) anskueliggjør disse dimensjonene i figuren under.

Figur 1: «Tre sentrale dimensjoner i verdibegrepet»



At verdier har en kognitiv dimensjon betyr at de kan formidles til andre. I en organisasjon bør man diskutere hva dette begrepet innebærer (Busch 2014). Hva mener vi for eksempel med

raus, og i hvilke situasjoner gjelder denne verdien? Verdiene i en organisasjon må altså kunne språksettes. At verdier har en emosjonell side betyr at atferd som er i konflikt med viktige verdier skaper negative følelsesmessige reaksjoner. For at det skal være en verdi må det også være en følelsesmessig tilknytning (Busch 2014). At verdier har en motivasjonell dimensjon peker på at verdier påvirker våre handlinger. Verdiene gir grunnlag for å velge mellom tilgjengelige metoder, midler og mål. Dette er en sentral dimensjon i verdibegrepet. Når verdier er internalisert får de en selvregulerende funksjon ved at de setter en personlig standard for atferd (Busch 2014).

Selv om det finnes mange definisjoner av verdibegrepet er det noen fellestrekk som går igjen. Ett av fellestrekkene er å betrakte verdier som latente begreper som påvirker individenes vurdering av aktiviteter og resultater. At en verdi er latent betyr at den påvirker vurderinger uten at de det gjelder nødvendigvis er bevisst på dette. Ett annet fellestrekk er at verdiene har mer en generell enn en spesifikk natur (Busch 2014). Det betyr at verdiene kan gjelde bredt og i mange situasjoner, for eksempel i familiesammenheng, i forhold til kollegaer, i forhold til kunder, brukere og andre samarbeidspartnere. Ett tredje fellestrekk er å betrakte verdier som noe som finnes på ulike nivåer; individuelle verdier, gruppeverdier og organisasjonsmessige verdier (Busch 2014)

2.3.1 Klassifisering av verdier i offentlig sektor

Offentlige institusjoner står ifølge Wæraas (2010) oftest mindre fritt i å definere hvilke verdier som skal gjelde for virksomheten, enn det private organisasjoner gjør, de må først innfri verdier som for eksempel demokrati, rettsikkerhet og regelstyre. Alle offentlige organisasjoner som griper inn i andres liv er avhengig av legitimitet, og organisasjonen er legitim når den opptrer i tråd med verdier og forventinger hos omgivelsene (Wæraas 2010). Mange peker også på behovet for et positivt image eller omdømme. En forventning om at offentlige organisasjoner er transparente, brukerorienterte og fleksible, har medført at også myndighetsinstitusjoner har begynt å definere seg selv med andre verdier enn bare de som omhandler autoritet. Wæraas (2010) peker på at både sykehus, direktorater, kommuner og tilsynsmyndigheter er opptatte av å publisere offentlig hvilke verdier de står for. Den økte interessen for omdømme i offentlig sektor begrunnes ifølge Kirkhaug (2013) med bevissthet om at omdømme påvirker måten både egne ansatte og omgivelsene betrakter organisasjonen på. I mange land er offentlig sektor en normsetter for hva samfunnet kan tillate seg. Derfor

har de verdiene som dominerer ansatte i offentlig sektor en tendens til å bli standarder for hele samfunnet.

I artikkelen «Vennlighet eller myndighet? - Når staten velger verdigrunnlag» tar Wæraas utgangspunkt i et klassifikasjonsskjema som er utarbeidet av Kernaghans (2003), referert i Wæraas (2010). Her skiller det mellom etiske verdier, demokratiske verdier (autoritetsverdier), profesjonelle verdier og vennskapsorienterte (menneskeorienterte) verdier. Enkelte verdier vil ifølge Wæraas (2010) kunne klassifiseres i flere kategorier. Jeg vil bruke denne inndelingen i min analyse av datamaterialet.

Etiske verdier kjennetegnes av fokus på normative standarder og er nært forbundet med moral, samvittighet og bevissthet om hva som er rett og galt (Wæraas 2010). Eksempler på etiske verdier er integritet, rettferdighet, ærlighet, respekt, ansvarlighet og lojalitet. Demokratiske verdier er verdier som tradisjonelt forbindes med offentlig sektor og fellesskapets beste (Wæraas 2010). Eksempler på demokratiske verdier er objektivitet, rettssikkerhet, ansvarlighet og uavhengighet. Profesjonelle verdier er basert på kunnskap, ferdigheter og kompetanse (Wæraas 2010). Eksempler på profesjonelle verdier er kvalitet, service, ekspertise, effektivitet, innovasjon, motivasjon og kreativitet. Vennskapsorienterte verdier vektlegger egenskaper som er viktige i sosiale sammenhenger (Wæraas 2010). Eksempler på vennskapsorienterte verdier er åpenhet, ærlighet, raushet, samarbeid, toleranse, inkluderende, omsorg, mot og gavmildhet. Wæraas (2010) peker på at etter Kernaghans undersøkelse og inndeling av verdier er et klart flertall av verdiene i offentlige institusjoner vennskapsorienterte (ca 38 %). Deretter kommer profesjonelle verdier (31,5 %), autoritetsverdier (knappt 19%) og etiske verdier (11,4 %).

2.4 Verdibasert ledelse

Kirkhaug (2013) sier at en viktig grunn til den fornyede interessen for verdibasert ledelse er en erkjennelse av at lover og regler bare styrer en del av menneskers liv, mens verdier har fundamental innflytelse på menneskers aktivitet. Enten vi er oppmerksomme på verdiene eller ikke, påvirker de atferd, prioriteringer og beslutninger. Kirkhaug (2013:104) definerer verdibasert ledelse som:

«et kollektivt og toppstyrt verktøy for påvirkning av ansattes holdninger, atferd og ambisjoner for å nå organisasjonens mål og formål gjennom forsterkning, endring eller avlæring av eksisterende verdier, utforming av nye verdier, formidling av verdier til hele organisasjonen og vedlikehold av verdiene, gjennom bevisst atferd fra lederskapet side.»

Kirkhaug (2013) peker på sosial utvekslingsteori som en relevant tilnærming for å utdype og forklare hva verdibasert ledelse dreier seg om i praksis. Busch (2014) er opptatt av at selv om teoriene både i trekktilnærmingen og i atferdstilnærmingen kan diskuteres ut fra et verdimessig perspektiv, så er de dårlig egnet som basis for en modell for verdibasert ledelse. Teorier i begge tilnærmingene indikerer at verdier er viktige både for ledere og medarbeidere, men det er vanskelig å komme videre. Busch (2014) påpeker også svakheten ved at disse teoriene bare fokuserer på formelle ledere. Samtidig sier han at de eksisterende teoriene om verdibasert ledelse er blitt kritisert for å ha en svak ledelsesmessig basis, og at de i for liten grad fokuserer på organisasjonens mål og på hvordan medarbeidere påvirkes. Jeg går jeg ikke nærmere inn i den diskusjonen her, ettersom hensikten i oppgaven ikke er å utvikle teori, men å forklare og forstå hvordan verdier og verdibasert ledelse gjør seg gjeldende i Narvik kommune. I det videre vil jeg da med forankring i Askeland (2013) og Scott (2003) systematisere ulike tilnærminger til verdibasert ledelse.

2.4.1 Perspektiver på verdibasert ledelse

Askeland (2013) gir i rapporten «Verdibasert ledelse – historiske linjer og aktuelle perspektiver» en oversikt over ulike bidrag og teorier som kan identifiseres med verdibasert ledelse. Tilnærmingene har dels overlappende og dels forskjellige posisjoner. Ulike grunnposisjoner, med de konsekvenser dette får for studier og forklaringer av sosial handling og organisering, kan ifølge Askeland (2013) synliggjøres ved hjelp av to sentrale dimensjoner. Den ene dimensjonen er kunnskapsteori (epistemologi) og den andre er handlingsteori (ontologi). Man har ifølge Askeland (2013) enten et objektivistisk utgangspunkt som grunnlag for instrumentell rasjonalitet og analyse eller et subjektivistisk utgangspunkt som gir grunnlag for fortolkning og meningsdannelse. I tillegg peker han på en dimensjon som enten forankrer verdier og handlinger ut fra et aktørperspektiv eller som forankrer aktørers verdier og handlinger ut fra stilling og posisjon i struktur og system. De omtalte dimensjonene er ifølge Askeland (2013) ikke gjensidig utelukkende kategorier og

ulike tilnæringer til verdibasert ledelse vil ofte være «grenseoverskridende». Den kunnskapsteoretiske dimensjonen handler om ulike syn på den sosiale virkelighet. Ser vi den som en objektiv realitet, eller blir den først virkelig gjennom vår tolkning og «konstruksjon». På bakgrunn av ulike syn vil noen mene at organisering og ledelse må følge av klare mål og analyser av hva som fører til effektiv måloppnåelse. Mens andre vil ha fokus på at det kan være ulike interesser som skal ivaretas og at medlemmene derfor tolker, forhandler og reforhandler hvilke mål og premisser den organisatoriske praksis skal styres etter (Askeland 2013). Den handlingsteoretiske dimensjonen handler om å ta utgangspunkt i overordnede strukturer eller i individuelle vurderinger og behov for å forstå individers og kollektivs handlinger, det vil si et strukturorientert eller et aktør-/individorientert utgangspunkt. Med utgangspunkt i overordnede strukturer, ses organisasjonen som et etablert system som legger premissene for individers handling og der ulike funksjoner ivaretas via strukturering og rollefordeling (Askeland 2013). Andre er mer opptatt av at organisasjoner består av individer som ser det gunstig å samarbeide om oppgaveløsning rundt spesifikke mål, og omtaler gjerne organisasjoner som assosiasjoner. Teorier som har dette utgangspunktet baserer seg ifølge Askeland (2013) på en forståelse av organisasjoner og ledelse av disse der individer finner seg sammen fordi de opplever kollektiv oppgaveløsning som hensiktsmessig. Askeland (2013:18) oppsummerer de sentrale dimensjonene i ulike tilnæringer til verdibasert ledelse i følgende tabell:

Tabell 1: Oppsummering av sentrale dimensjoner:

Dimensjoner	Instrument	Assosiasjon	System	Institusjon
Verdier	Stabile individuelle verdier	Individer med felles verdier	Verdier framkommer gjennom dialog mellom ulike interessenter	Organisatoriske verdier tilpasset samfunnsverdier og ramme for individet
Forankring	Individuelt	Individuelt	Kollektivt	Kollektivt
Lederes rolle	Leder definerer verdier og overbeviser	Felles verdier er ramme for lederes artikulering og tolkning	Leder fasiliterer dialog og forhandling om felles verdigrunnlag	Leder bidrar til verdidannelse
Arbeidsform		Prosess		
Bidragstypene (eks)	House Bass & Avolio	Wood Petersen	Thyssen & Pruzan Aaadland	Selznick Jørgensen

Med tabellen viser Askeland (2013) hvordan de to dimensjonene; både teorier som implisitt forutsetter et systemperspektiv på organisasjoner og teorier som forutsetter individers frie valg og handlingsrom, kan danne grunnlag for inndeling og kategorisering av fire hovedsyn

innen organisasjons- og ledelsesfaget med betydning for forståelse av verdier og ledelse. Inndelingen er ifølge Askeland (2013) et forsøk på å kategorisere teorier som brukes for å forstå og analysere organisasjon og ledelse, hvor ulike syn på verdier og verdibasert ledelse fremkommer. Askeland (2013) sin inndeling danner et interessant utgangspunkt for å analysere verdienes betydning i Narvik kommune. Men siden innretningen på denne oppgaven er på Narvik kommune som organisatorisk enhet, ligger det i det en faglig tilnærming hvor kommunen er å forstå som et system i tråd med definisjonen av organisasjon som vi finner hos Jacobsen og Thorsvik (2002:13): ”... *en organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*”. Forstått på denne måten vil de teoretiske bidragene og analysen bli ordnet etter det som Scott (2003) betegner som rasjonelle, naturlige eller åpne systemer. Et åpent systemomtales også som nyinstitusjonelt og jeg vil bruke begrepet nyinstitusjonelt perspektiv i denne oppgaven (Christensen et al. 2004.)

2.4.2 Det rasjonelle perspektivet og verdier

Det er vanlig å si at det rasjonelle perspektivet, bygger på en mål-middel-rasjonalitet. Med det menes at målene er gitt, og utfordringen er å finne de beste virkemidlene for å nå målene (Scott 2003). Det rasjonelle perspektivets dominerende system-ide likner den mekaniske maskinen og kjennetegnes ved at organisasjoner blir oppfattet som redskaper eller instrumenter for ledelsen. De skal oppnå visse mål og resultater. Dette er forventninger om at organisasjoner og medlemmer handler formålsrasjonelt ved utføringen av oppgavene og at resultatene av handlingene blir som ønsket (Scott 2003).

Ut fra et rasjonelt perspektiv på organisasjoner vil styring kunne skje dels ved utforming av organisasjonsstrukturen og forholdet til omgivelsene, og dels ved formålsrasjonelle handlinger innenfor disse rammene. I prinsippet har ledelsen mange frihetsgrader for å drive alternativ utforming (design) av formelle organisasjoner (Scott 2003). Det rasjonelle perspektivet har imidlertid vært utsatt for en god del kritikk for «maskintankegangen» og en overdreven tro på design og redesign av formelle organisasjoner.

Busch (2014) presenterer en prosessbasert modell for verdibasert ledelse. Ut fra denne modellen er det mange medlemmer i organisasjonen som tidvis utøver lederatferd. Formelle ledere har etter denne modellen ikke bare ansvar for egen lederatferd, men for at alle som har

noe å bidra med deltar i ledelsesprosessen. Denne modellen er basert på en definisjon av ledelse som et «målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom relevante personer» (Busch 2014: 53).

Etter denne modellen, definerer Busch (2014:57) 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.»* Definisjonen viser at verdibasert ledelse har et fokus på å realisere organisasjonens mål. Den peker også på at verdibasert ledelse bør innbefatte en verdiutviklende prosess, et sentralt poeng i både transformasjonsledelse, etisk ledelse og autentisk ledelse. Verdiutvikling må integreres med målformulering, problemløsning og språkskapning, og prosessene som er knyttet til målformulering må knyttes sammen med diskusjon om verdispørsmål (Busch 2014). Verdierne må også sette klare rammer for hvilke handlinger som kan aksepteres. Til sist må det jobbes med å skape et språk som gjør det mulig å sette ord på organisasjonskulturen som er, eller ønskes, etablert. Definisjonen over viser også at verdibasert ledelse skal være forankret i organisasjonens verdier, et sentralt punkt i transformasjonsledelse (Busch 2014). Både ledelse og verdiutvikling må ta utgangspunkt i de verdiene som rent faktisk er til stede i organisasjonen. Mål og problemløsning skal bygge på sentrale verdier som enten eksplisitt er formalisert gjennom en verdiplattform eller ligger implisitt i organisasjonskulturen. Organisasjonen må samle seg om noen verdimeslige veivalg, men hvis verdiene blir for omfattende, komplekse og konfliktfylte blir det vanskelig å trekke dem eksplisitt inn i ledelsesprosessene (Busch 2014). Definisjonen viser også at verdibasert ledelse må forankres i høye etiske standarder, jf. både transformasjonsledelse, etisk ledelse og autentisk ledelse. Det tydeliggjøres også at verdibasert ledelse utøves på alle nivå i organisasjonen. På individnivå må medarbeiderne knytte sin jobbatferd til verdier, ha et bevisst forhold til verdiutvikling og utøve en bevisst selvkontroll. Busch (2014) peker på at dette er særlig viktig for medarbeidere som har et stort handlingsrom i arbeidet. På gruppenivå utøves teamledelse i et tett sosialt samspill i nære relasjoner. Her er alle dimensjonene innenfor ledelsesmodellen aktuelle og verdier må alltid ligge til grunn for den atferden som utøves. På organisasjonsnivå er også verdiene sentrale. Hensikten er å skape et nytt virkelighetsbilde med nye visjoner og sterk fellesskapsfølelse (Busch 2014).

Askeland (2013) peker på at mye av den internasjonale og engelskspråklige litteraturen kan sies å være forankret i en rasjonell og individorientert tilnærming til verdibasert ledelse. Litteraturen bygger på et positivistisk vitenskapssyn og legger vekt på ledernes evne til å skape tilslutning om organisasjonens mål og idealer. En av de som har bidratt til fokus på karismatisk ledelsesteori er House (1996), som blant annet vektlegger at verdibasert ledelse må basere seg på at ledere framholder moralske eller ideologiske mål for organisasjonen eller bidrar til å tolke det arbeidet som gjøres inn i en større sammenheng.

Flere studier har vist at det er en sammenheng mellom ledere som oppfattes som karismatiske og verdiorienterte, og effektivitet og motivasjon hos medarbeiderne. Dette selv om sammenhengen mellom verdier og handling, ifølge Askeland (2013), ikke er klargjort.

Erkjennelsen av at verdier, normer og felles tolkning av virkelighet kan ha stor betydning for atferden til medlemmene i organisasjoner, er satt inn i ulike forståelsesrammer, slik også Busch (2014) viser til. Noen legger et rasjonelt syn til grunn og ser på organisasjonskultur som et virkemiddel for å skape bedre organisasjoner. Andre legger større vekt på et funksjonelt perspektiv og hevder at organisasjonskultur er skapt gjennom en prosess hvor verdier og viser normer har vokst frem som et svar på de krav som stilles fra omgivelsene. Noen hevder også at det er mer fruktbart å betrakte kulturen som et sosialt konstruert fenomen som bidrar til å gi mening i en ellers kompleks virkelighet. Busch (2014) åpner med dette for at de formelle strukturer og ledelse alene ikke er styrende for atferden i organisasjonen, men at også uformelle strukturer er av betydning og følgelig vil påvirke muligheter og rammer for verdibasert ledelse. Dette vil jeg komme nærmere inn på når jeg i det følgende omtaler det naturlige perspektivet.

2.4.3 Det naturlige perspektivet og verdier

Med et naturlig, også kalt institusjonelt, perspektiv stiller man seg kritisk til at den faktiske atferden i organisasjoner kun er et resultat av formell struktur og ledelse. Å fortolke organisasjoner i et naturlig perspektiv fikk sitt gjennombrudd i organisasjonsforskning på slutten av 1940- og begynnelsen av 1950-tallet, og vokste delvis fram som en reaksjon på et overdrevent fokus på formelle strukturer. (Moren 2011). Forskningen på uformelle strukturer medførte ny kunnskap som etter hvert munnet ut i en egen selvstendig teoritradisjon (Moren2011, Scott 2003). Blikket er her flyttet fra formell struktur til atferden som faktisk finner sted hos enkeltindivider og grupper i organisasjonen. Organisasjoner produserer ikke

bare varer og tjenester, de skal også fronte verdier knyttet til stabilitet, fellesskap og integrasjon. Ut fra et naturlig perspektiv har formelt oppsatte mål og organisasjonsstruktur liten betydning for medlemmenes atferd. Organisasjonen vil utvikle og ivareta en rekke nødvendige funksjoner for å sikre sin overlevelse. Organisasjonskulturen ses ikke som et verktøy for å realisere mål, men som en integrert del av organisasjonen (Busch 2014). Videre ses organisasjonskulturen som et resultat av en lang prosess, kulturen ses som relativt stabil over tid og er et svar på de utfordringene organisasjonen har møtt og møter. I dette perspektivet betraktes det ifølge Busch (2014) som normalt med subkulturer i organisasjonen fordi ulike enheter har ulike utfordringer. Grupper i organisasjonen kan ha egne kulturelle særtrekk basert på ulike arbeidsoppgaver, ulik funksjon, kompetanse eller bakgrunn. Bang (1995) viser til at definisjoner av kultur i hovedsak varierer omkring to dimensjoner; kultur som kognitive (tankemessige) systemer eller kultur som observerbare objekter og hendelser i en gruppe. Edgar Schein (1994:7) står bak en av de mest brukte definisjonene på hva organisasjonskultur er når han beskriver det som:

«...et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.»

Det er vanlig å dele organisasjonskulturen i to grunnleggende komponenter, nemlig kulturinnhold (kjerneelementer) og kulturuttrykk (artefakter). Når organisasjonskulturens innhold skal beskrives nærmere vises det oftest til fire kjerneelementer i form av verdier, normer, grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger (Bang 1995). Det er særlig verdibegrepet som har fått fokus blant kulturforskere, og verdiene trekkes alltid fram når organisasjonskulturen beskrives innenfor det naturlige perspektivet. Ifølge Schein (1994) har organisasjonskulturen to hovedfunksjoner; ekstern og intern tilpasning. Organisasjonskulturen skaper et felles språk, angir kriterier for hva som er akseptabel fordeling av makt og status, og regulerer sosiale relasjoner mellom medarbeiderne (Busch 2014). Sentralt i dette perspektivet er altså en forståelse av sosiale systemer og sosial virkelighet som et resultat av tolkning og konstruksjon. En slik forståelse som vi også ser hos Busch (2014), får da betydning for

hvordan man kan innrette verdibasert ledelse og hvilket mulighetsrom organisasjonen og ledere har for å påvirke atferd på en forutsigbar måte og med bestemte resultater.

Petersen (1997) fokuserer på at verdier er felles og delt i organisasjoner og at lederens bidrag er en felles artikulering og forståelse av verdienes innhold og konsekvenser. Han viser ifølge Askeland (2013) at verdier kan gjøres til styringsredskaper for organisatorisk praksis basert på selvledelse- både som supplement og som erstatning for regel- og målstyring.

HSH (Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon) publiserte i 2006 en studie av verdibasert ledelse i åtte forskjellige virksomheter der tilnærmingen blant annet ble beskrevet slik: «*Verdiene beskriver det grunnleggende fokus man ønsker at virksomheten skal ha, og dette fokuset tjener som veiviser for den enkelte ansatte i de daglige valg og prioriteringer som gjøres.*» (Aadland et al. 2006:27) Ledere ses på som sentrale aktører, fordi de innehar en posisjon som gjør det mulig å initiere og prioritere verdiarbeid. De skandinaviske bidragene som er nevnt her, har ifølge Askeland (2013) lagt økende vekt på implementeringsarbeid og prosesser.

Selznick (1997) er opptatt av at verdier og normer blir formet i et gjensidig samspill mellom den formelle og den uformelle strukturen og kaller dette for en institusjonaliseringsprosess. Når disse normene fester seg utvikler organisasjonen karakter. Organisasjonen utvikler robusthet i forhold til endringer, derfor må endringer være tilpasset organisasjonens grunnleggende verdier og normer for å få gjennomslag. Selznick (1997) argumenter for at disse prosessene fremmer organisasjoners unikhet og at det i en lengre historisk prosess foregår en rekke stegvise endringer hvor organisasjonen både tilpasser seg interne og eksterne verdier. Lederskapets grunnfunksjoner er ifølge Selznick (1997) å gi institusjonen retning ved å formulere dens overordnede hensikt, velge ut og beskytte grunnleggende verdier, og fremme en sosial struktur som tar vare på disse.

2.4.4 Det nyinstitusjonelle perspektivet

Verken det rasjonelle eller det naturlige perspektivet sier særlig mye om hvilken betydning omgivelsene har for organisasjonens virkemåte og eksistens. Siden 1970-tallet har det imidlertid blitt mer vanlig å analysere samspillet mellom organisasjonen og dens omgivelser, der organisasjoner forstås som åpne systemer. (Moren 2011, Scott 2003). Det fokuseres på at

alle organisasjoner er avhengige av omgivelsene for tilgang på ressurser, informasjon og støtte og at organisasjonene ses som en viktig drivkraft for tilpasninger og endring. Det er sterke bindinger og gjensidig avhengighet mellom organisasjonen og omgivelsene, og det er vanskelig å sette en klar grense mellom organisasjonens interne og eksterne anliggende. I denne tradisjonen ses organisasjoner som en del av et større multiaktørssystem, der mange organisasjoner er undergrupper av større systemer (Moren 2011). Hvis offentligheten skal opprettholde interessen, må organisasjonen tilpasse seg samfunnets grunnleggende verdier og interesser. Dermed skapes et gjensidig avhengighetsforhold som kan fremme organisasjonens suksess, legitimitet og overlevelse. Den viktigste årsaken til at organisasjoner fremstår slik de gjør, er at de gjenspeiler sentrale normer i omgivelsene (Moren 2011).

I tradisjonen som studerer organisasjoner som åpne systemer har symboler og myter fått en viktig plass. Det viktigste opphavet til det som senere er blitt kalt et myteperspektiv baserer seg på artikler som ble skrevet på slutten av 70-tallet og begynnelsen av 80-tallet. (Meyer & Rowan 1977). I dag har disse status som klassikere. I dette perspektivet ligger det at organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser der de konfronteres med sosialt skapte normer for hvordan de bør være utformet. Normene dannes fordi organisasjoner samhandler med hverandre slik at den organisatoriske virkeligheten tas for gitt, og over tid framstår som en objektiv realitet. (Moren 2011). De sosialt skapte normene fra de institusjonelle omgivelsene kalles myter. Christensen et al (2004) sier at myteperspektivet beskriver generelle legitimerede ideer, standarder eller oppskrifter for utforming av deler av organisasjonen. Mytene spres raskt gjennom imitasjon. De tas inn i organisasjoner selv om de ikke har instrumentelle eller handlingsmessige effekter. Som symboler er de imidlertid effektive, ved at organisasjonen oppnår legitimitet i omgivelsene. Røvik (1998) peker på at ideene på denne måten fungerer som et utstillingsvindu eller ferniss. Myter kjennetegnes av at de omtales som rasjonelle og at de er institusjonaliserte. De blir presentert som effektive redskaper for måloppnåelse og tas i en periode for gitt som tidsriktige, effektive og naturlige måter å utforme organisasjoner. Fordi mytene er tidsriktige framstår de gjerne som moter, noe «alle» vil ha (Røvik 1998).

3.0 Metode

En metode er en framgangsmåte for å samle inn empiri. Metoden skal være et hjelpemiddel for å beskrive den såkalte virkeligheten (Jacobsen 2005). Uavhengig av metodevalg stilles det

krav om at empirien må være gyldig og relevant (valid) og at den må være pålitelig og troverdig (reliabel). Basert på mine problemstillinger, har jeg vurdert og deretter tatt stilling til hva slags forskningsdesign som virker mest egnet til å belyse disse.

Denne studien av verdienes betydning for ledelse i Narvik kommune er i hovedsak basert på intervjuer av til sammen ni ledere i kommunen fordelt på to ledernivå. I tillegg har jeg gjennomført dokumentstudier. I dette kapitlet vil jeg beskrive mitt valg av metode og forskningsdesign. Videre vil jeg beskrive prosessen for utvelgelse av informanter, innsamling, behandling og analyse av data. Jeg vil også «si noe» om reliabilitet, validitet og etikk. Avslutningsvis vil jeg drøfte styrker og svakheter ved gjennomføringen.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign – kvalitative intervju

Mine problemstillinger anser jeg for å være av eksplorerende karakter. Intensjonen min har vært å få et datagrunnlag som gir innsikt i lederne i Narvik kommune sine forståelser av verdier og verdienes betydning for ledelse. For å oppnå dette ser jeg behov for å kunne gå i dybden og om nødvendig be informantene utdype enkelte utsagn. Kvalitative intervju er egnet til å gi dybdekunnskap om for eksempel hendelsesforløp, meninger, vurderinger og utviklingstrekk (Jacobsen 2005). Jeg vurderer en kvalitativ tilnærming som best egnet til å gi dybdekunnskap om emnet jeg ønsker å undersøke. Bjørndal (2011) sier at kvalitative undersøkelser åpner opp for en helhetsforståelse av sosiale prosesser og sammenhenger blant noen få personer. Kvalitative forskningsintervju regnes som en selvstendig forskningsmetode i samfunnsvitenskapene. Metoden kan anvendes som en enkeltstående teknikk eller som et supplement til annen datainnsamling (Jacobsen 2005).

3.2 Datainnsamling

Informasjonsinnhenting er basert på primærdata og sekundærdata. Primærdata er den informasjonen som jeg har innhentet spesifikt for denne oppgaven ved hjelp av kvalitative forskningsintervju. Det har vært min viktigste kilde for å forstå og fordype meg i den valgte problemstillingen. Sekundærdata er annen informasjon som er relevant for mine problemstillinger. Det er data som andre har produsert. I denne studien dreier det seg om informasjon som ligger tilgjengelig på kommunens hjemmeside og andre dokumenter som jeg har fått tilgang til gjennom kommunens ledelse. Dokumentene omhandler arbeidsgiverpolitikken og lederutviklingsprogrammet som følger vedlagt.

3.3 Fremgangsmåte og vurderinger underveis

Før jeg bestemte meg for å rette en forespørsel til Narvik kommune om å bruke kommunen som «case» i studien hadde jeg søkt etter tilgjengelig informasjon på kommunens hjemmeside. Der fant jeg at kommunen hadde vedtatt ny arbeidsgiverpolitikk med gjeldende verdier for hele kommunen i mars 2015. Jeg måtte ta stilling til om det var hensiktsmessig å gjennomføre studien bare to år etter at verdiene var vedtatt, eller om det kan være for tidlig i forhold til prosessen med å implementere verdiene. Slik jeg vurderer det, kan det også være fordeler forbundet med å gjennomføre studien to år etter at arbeidsgiverpolitikken ble vedtatt. Det kan gjøre at informantene har mer oppdatert informasjon om verdiarbeidet, husker bedre og er mer motiverte til å være informanter. Med forståelse av at tidsaspektet kan få betydning for mine funn, valgte jeg å henvende meg til Narvik kommune. Min første henvendelse til Narvik kommune ble gjort i februar 2017. Jeg kontaktet da rådmannen og de tre kommunalsjefene, først per e-post og deretter per telefon med informasjon om mitt forskningsprosjekt og forespørsel om å få bruke kommunen som utgangspunkt for datainnsamling.

Jeg hadde på forhånd vurdert og tatt stilling til antall informanter og om intervjuene skulle gjennomføres som individuelle intervju eller gruppeintervju. Dette for å kunne anslå noe om tidsbruk i min henvendelse. Valg av informanter, antall og intervjuform forstås å kunne påvirke resultatene. Siden jeg har begrenset tid til rådighet, og det også antas å gjelde for aktuelle informanter, hadde jeg valgt å begrense antall informanter til åtte personer. Det bør likevel være tilstrekkelig til å kunne besvare problemstillingen. Utvalget ble senere utvidet med en person.

I en studie som omhandler verdier og verdibasert ledelse ville det være interessant å se på betydningen av verdiene på alle nivå. Dette gjelder både for alle ledernivå og for alle øvrige medarbeidere. En slik studie kunne også, i alle fall teoretisk, innbefatte politikere, samarbeidsparter og brukere av kommunale tjenester. Det ville imidlertid bli en helt annen og mye mer omfattende studie.

Punch (1998) sier at et kjennetegn på god forskning er at valgene som tas med hensyn til metode er gjennomtenkte og velbegrunnede. For at mitt forskningsprosjekt skal være gjennomførbart og ikke for stort, men samtidig bidra til å besvare problemstillingene, har jeg vurdert at utvalget bør bestå av kommunalsjefer og enhetsledere. Dette er de to «offisielle»

ledernivåene i kommunen og alle lederne på dette nivået ville formelt sett ha en rolle i å ta i bruk verdiene i organisasjonen. Jeg ønsket å intervju to kommunalsjefer i form av individuelle intervju. Enhetslederne ville jeg intervju i grupper av hensyn til tidsbruk. Det er også andre fordeler med gruppeintervju, slik jeg kommer inn på under **3.5.Gjennomføring av intervju**. For at gruppene ikke skulle bli for store valgte jeg å gjennomføre med tre deltakere i hver gruppe. Med få deltakere vil det som regel bli lettere å komme til ordet og få fram sine synspunkter. Etter å ha fått «ja» fra rådmannen fikk jeg oppgitt en av kommunal-sjefene som kontaktperson for gjennomføring av intervjuene. Etter avtale skulle kommunen lage en oversikt over aktuelle kandidater til intervju, og jeg fikk tilsendt en liste over kandidater som var forespurt om å delta fra kommunens ledelse. Listen bestod kun av det antall informanter som jeg hadde bedt om. Jeg sendte deretter ut informasjon om studien til alle kandidatene. Av informasjonen fremgikk blant annet tema, formål, hvordan datainnsamling skulle foregå, konfidensialitet og at det var frivillig å delta. Intervjuene ble gjennomført i møterom i kommunes lokaler, med unntak av det siste individuelle intervjuet som ble gjennomført per telefon.

3.4 Utvelgelse av informanter

I min utvelgelse av informanter til intervjuene har jeg sett det som viktig å ha representanter fra begge ledernivåene i kommunen. På denne måten tenker jeg at ulikheter og likheter, for eksempel i form av roller, oppfatninger og erfaringer hos representanter for begge ledernivåene kan komme til syne. I informasjonsskriv til rådmannsteamet hadde jeg bedt om å få intervju to kommunalsjefer og 6 enhetsledere. En av kommunalsjefene hadde planlagt fravær på tidspunkt for intervjuene, det sa seg derfor selv hvilke to kommunalsjefer som måtte bli intervjuet. Mitt ønske om å intervju 3 enhetsledere som var ledet av hver av de to kommunalsjefene viste seg å være vanskelig å få til. Det samme gjelder ønsket om at hver av gruppene skulle bestå av 3 enhetsledere fra samme sektor. På listen som jeg fikk tilsendt over aktuelle kandidater fra kommunens ledelse, var det 3 pedagoger. Disse ble satt sammen til en gruppe som jeg intervjuet sammen. Den andre gruppen bestod av tre deltakere fra ulike sektorer, to innen helse og en deltaker fra «fellesfunksjoner». To av enhetslederne var ledet av den kommunalsjefen som jeg ikke skulle intervju. Jeg valgte å intervju disse likevel, og har i ettertid også gjennomført et telefonintervju med den tredje kommunalsjefen.

3.5 Gjennomføring av intervju

Både de individuelle intervjuene og gruppeintervjuene ble gjennomført ved hjelp av intervjuguide. Jeg hadde på forhånd formulert tema og spørsmål slik at jeg kunne få svar på mine forskningsspørsmål. Jacobsen (2005) sier at noen vil påpeke at en slik pre-strukturering er en form for lukking av datainnsamling som ikke er i tråd med idealene for kvalitativ metode. Han påpeker samtidig at en tilnærming uten strukturering ville medføre så komplekse data at det i stor grad ville vanskeliggjøre analysen. Videre sier han at det uansett vil finne sted en pre-strukturering, om enn ubevisst. Selv om jeg hadde satt opp tema og spørsmål fulgte jeg ikke rekkefølgen slavisk. Jeg stilte åpne spørsmål og hadde ingen faste svaralternativ. Oppfølgingsspørsmål ble still slik at informantene kunne utdype sine svar, og ved gruppeintervju diskutere eller kommentere andres uttalelser når de ønsket det. Gruppeintervju egner seg godt når det er et relativt avgrenset tema som skal diskuteres og/eller man ønsker å få fram erfaringer med et spesielt forhold (Jacobsen 2005). Når en person forteller om sine opplevelser kan en annen kommentere, for eksempel at vedkommende har samme oppfattelse. Det opplevde jeg at ble gjort under gruppeintervjuene. Gjennom samtale med andre i samme situasjon kan deltakerne få perspektiv på tingene og utvikle mening (Jacobsen 2005). Jeg vurderte også ulemper med å gjennomføre gruppeintervju og er bevisst på at deltakere kan bli påvirket i sin meningsutveksling. Jeg vurderer at antall i gruppen, lik eller ulik bakgrunn, om de kjenner hverandre godt, er blant faktorene som kan påvirke meningsutvekslingen i en gruppe.

Rekkefølgen på intervjuene ble tilfeldig avhengig av hva som var praktisk mulig å få til. Jeg vurderte at rekkefølgen ikke, eller i liten grad, ville få betydning i denne studien. Det var satt av en time til hvert av intervjuene, med unntak av telefonintervjuet som ble gjennomført på litt kortere tid. For gruppeintervjuene ble det litt knapp tid, noe som medførte at jeg måtte prioritere hva som var viktigst å fokusere på. Dette hadde jeg tenkt gjennom på forhånd, og jeg mener at jeg likevel fikk tilstrekkelig og relevant informasjon til å besvare mine problemstillinger. Kvale (2009) påpeker viktigheten av å ha kunnskap om menneskelig interaksjon når man skal gjennomføre intervju, samt være en aktiv lytter og kunne foreta hurtige valg mellom hva det skal spørres om, hvordan og hvorfor. Jeg er vel vant med å intervju ledere og ansatte i mitt arbeidsforhold, og opplevde den kompetansen som meget nyttig både i forberedelse og gjennomføring av intervjuene.

3.6 Behandling av intervjumaterialet

Jeg gjorde opptak av alle intervjuene og startet med å transkribere intervjuene til skriftspråk samme dag. Gruppeintervjuene var det helt nødvendig å gjøre opptak av siden jeg skulle håndtere mye informasjon på en gang og samtidig ivareta rollen som intervjuer. Data som er samlet inn må ordnes og systematiseres (Everett og Furseth 2012), og etter å ha transkribert intervjuene sorterte jeg det skriftlige materialet etter tema og spørsmål ved å bruke ulike fargekoder og deretter legge disse inn i samme dokument. Materialet er oppbevart på en slik måte at konfidensialitet ivaretas.

3.7 Reliabilitet, validitet og etisk refleksjon

Om forskningen har noen verdi avhenger i stor grad av at kunnskapen vi kommer fram til er troverdig og overførbar. Reliabilitet sier noe om påliteligheten av de funnene som gjøres og må vurderes og ivaretas gjennom alle valg og trinn som gjøres i forskningsprosessen. Valg av informanter, hvilke data som brukes, innsamlingsmetoden, bearbeiding av data og analyse er alle trinn i prosessen som kan påvirke påliteligheten. Forskeren bør derfor spørre seg selv om det er trekk ved undersøkelsen som har skapt resultatene man har kommet fram til (Jacobsen 2005). Et eksempel på dette kan være det som kalles for intervjuereffekt, at samtalen formes både i stil og innhold av partene som deltar (Jacobsen 2005). I min studie kan for eksempel gruppesammensetningen ha påvirket enkelte svar, refleksjoner og hva som fikk mest fokus. Når et intervjuobjekt framsetter sin mening eller opplevelse, kunne en annen svare «ja, det er jeg enig i.» Og uansett om samme deltakere skulle delta i en samtale med samme tema to dager på rad, ville man aldri få to like samtaler. Målingen kan derfor ikke gjentas på samme måte som i kvantitative studier. Det man kan se på er i hvilken grad undersøkelsen er konsekvent gjennomført og hvor godt analysen kan forsvare tolkningen (Postholm 2005).

Validitet handler om gyldighet. For å vurdere intern gyldighet kan vi spørre om vi har fått tak i det vi ville ha tak i, om resultatene oppfattes som riktige (Jacobsen 2005). Det er vanskelig å måle, da jeg ikke kan vite sikkert om informantene har gitt et reelt bilde av sine oppfatninger av verdiene og hvordan disse har påvirket lederatferden. Informantene kan være «påvirket» av at de nettopp har deltatt i lederutviklingsprogrammet og av det de tror nærmeste leder, kollegaer eller jeg som forsker forventer av dem. Ekstern gyldighet kan vurderes ut fra om det vi har funnet kan overføres til andre sammenhenger (Jacobsen 2005). Kvale og Brinkmann (2009) argumenter for at kunnskap som produseres i en konkret intervjusituasjon kan relateres til andre relevante og lignende situasjoner.

Jeg har forsøkt å etterfølge viktige etiske retningslinjer innenfor kvalitativ forskning, deriblant også fokus på informert samtykke og konfidensialitet. (Everett og Furseth 2012). Selv om rådmannsgruppa på forhånd hadde forespurt enhetslederne om å delta, plikter jeg som forsker å gjøre oppmerksom på at deltakelse som informant er frivillig. For at disse skulle kunne gi sitt informerte samtykke, ved å si ja til å være informant, sendte jeg informasjon om studien slik det fremgår av vedlegg 1. Også kommunalsjefene fikk samme informasjon, blant annet at deltakelse er frivillig og at jeg bestreber konfidensialitet. Jeg har forståelse for at noen kan ha følt at de «burde delta». Jeg hadde på forhånd ingen erfaring med Narvik kommune eller spesielle forventninger til hva jeg ville finne, noe som ellers kunne påvirket meg som forsker.

3.8 Styrker, svakheter og begrensninger ved metoden

Jeg har allerede redegjort for noen vurderinger underveis som kan være med å påvirke resultatet av undersøkelsen. Her vil jeg bare gjenta og utdype det jeg mener er av størst betydning i denne studien.

Tidspunkt: Datainnsamlingen ble gjort to år etter at arbeidsgiverpolitikken var vedtatt. Sett i forhold til oppgavens tema, kan det antas at to år er knapp tid for å få et godt bilde av verdienes betydning for lederatferd. Samtidig gir det et «tidsbilde» som jeg vurderer til å være like «sann» som på et annet tidspunkt.

Utvalg: Kommuneledelsen forespurte aktuelle informanter på forhånd, og jeg hadde i liten grad påvirkning på valg av informanter. Dette kan tenkes å påvirke resultatet, men i denne studien vurderer jeg det til å ha liten eller minimal betydning. Jeg vurderer temaet som relativt «ufarlig» å mene noe om, noe også flere informanter ga uttrykk for. Inndelingen i grupper, som ble foretatt av meg, kan i noe større grad ha påvirket meningsutvekslingen.

Intervjuguide: Det antas at intervjuguiden og måten jeg gjennomførte intervjuene på kan ha hatt betydning for meningsutvekslingen og datamaterialet. Etter min vurdering har dette fungert tilfredsstillende ved at jeg har fått besvart problemstillingene i stor grad.

Andre forhold: Jeg er oppmerksom på at lederutviklingsprogrammet og andre samtidige forhold, for eksempel arbeidsmiljøundersøkelsen, også kan ha påvirket svar og dermed empirien.

Å måle faktisk lederatferd via intervju kan være utfordrende. Dersom man ønsker å registrere hva mennesker faktisk gjør, ikke hva de sier at de gjør, kan observasjon i noen tilfeller være en bedre egnet metode (Jacobsen 2005).

Ut fra et forskningsmessig synspunkt ville det være interessant å gjøre en ny undersøkelse av verdienes betydning for lederatferd i Narvik kommune om noen år, for å se om verdiene og verdibasert ledelse har befestet sin posisjon. Det kunne også være interessant å involvere medarbeidere som ikke er ledere i en slik undersøkelse.

4.0 Analyse og presentasjon av resultater

I denne studien har jeg ønsket å finne svar på om det utøves noen form for verdibasert ledelse i tenkning og prosesser i verdiarbeidet i Narvik kommune, og hvilken betydning de vedtatte verdiene har for ledere og deres atferd. Jeg vil gi en samlet presentasjon av funn og analyse i dette kapitlet. Dette gjøres først i form av en analyse av verdiene og prosessene omkring utforming og konkretisering av verdiene. Deretter vil jeg gjøre en analyse av om, og i så fall hvordan, verdiene påvirker lederatferd. Avslutningsvis gir jeg en samlet oppsummering av hovedfunn.

4.1 Prosess og verdier - Utøves noen form for verdibasert ledelse i tenkning og prosesser i verdiarbeidet i Narvik kommune?

For at en organisasjon skal lykkes med verdibasert ledelse som ledelsesfilosofi kreves det normalt mer enn å vedta et sett med verdier og deretter presentere disse for medarbeiderne. Dette gjenspeiler seg blant annet i den nære sammenhengen mellom organisasjonskultur og verdier. Kulturen påvirker hvordan de ansatte tenker, hvilke holdninger de har til arbeidet, måten de samarbeider og tar avgjørelser på. Ulike rolleforventninger og normer angir hva som er akseptabel atferd eller ikke. Rolleforventninger og normer styres igjen av det verdigrunnet som organisasjonen bygger på. At verdier er en utfordrende variabel å styre atferd gjennom peker blant annet Egeberg (1989) på når han omtaler organisasjonskulturen utover «slagord-planet» som noe langt mindre håndgripelig enn for eksempel den formelle organisasjonsstrukturen.

Formålet med verdibasert ledelse er å utvikle et sett med felles verdier som skal styre tenkningen og innsatsen til alle ansatte i virksomheten for å nå de mål som er satt. Det er

sentralt å kommunisere og få aksept for dette verdigrunnlaget hos alle medlemmene i organisasjonen sånn at verdigrunnlaget blir en felles grunnmur for alt organisasjonen tenker, sier og gjør. Prosesser basert på medvirkning fra medarbeiderne vil slik kunne bidra til bedre forankring, slik at verdiene kan bli felles og styrende for handlingsvalg og atferd. Når Jacobsen (2012) omtaler hva som skaper motivasjon for endring, sier han at det er helt sentralt å gi alle som er involvert en følelse av å være medeiere i endringsprosessen. På denne måten kan prosessene i verdiarbeidet bli avgjørende for om man lykkes.

Verdibasert ledelse handler både om å arbeide med verdier og ha fokus på ledelsesfunksjonen. Busch (2014) peker som nevnt på at verdibasert ledelse bør inkludere en verdiutviklende prosess og at denne må integreres i ledelsesprosesser som målformulering, problemløsning og språkskaping.

Et av spørsmålene til enhetslederne var hvilken kjennskap de hadde til kommunens verdier «nytenkende, raus og stolt». Jeg hadde på forhånd skrevet i informasjonsbrevet at jeg ville undersøke hvilken status disse verdiene hadde. En av informantene svarte slik: *«Nei, vi har jo fått det fortalt. Vi har jo hatt det oppe i mange sånne lederfora. Og så har det vært en prosess der man har vært med. Og når det har blitt stadfestet som et «slogan» så har vi jo brukt det mye på ledersamlinger med KS.»* Det kan synes som en motsetning å på den ene siden si at man har blitt fortalt hvilke verdier kommunen skal ha, og på den andre siden si at det er en prosess der man har vært med. Likevel er det slik det ble opplevd av enhetslederne. Noe av forklaringen på opplevelsen av å «ha vært med» kan også uttrykkes gjennom utsagn fra to andre enhetsledere, der den ene sier: *«Vi har jo også knyttet ting til det. Vi har jo jobbet med hver enhet og de nye utsagnene og knyttet til hva det skal bety for oss.»* Den andre viser til ledersamlingene og sier: *«Men jeg mener jo at den prosessen som vi hadde på de ledersamlingene våre, da bestemte vi ganske mye egentlig.»* Dette tyder på at prosessen oppleves som viktig.

Av intervjuene med kommunalsjefene fremgikk det at toppledelsen, rådgiver fra HR-avdelingen og hovedtillitsvalgte (partssammensatt) var de som arbeidet med arbeidsgiverpolitikken (også kalt strategidokumentet) og utmeisling av verdier, før dette ble vedtatt av bystyret. At ingen av enhetslederne uttrykte noe negativt med å ikke ha vært med på å bestemme hvilke verdiord kommunen skulle ha, kan tyde på at prosessen med å gi

innhold til verdiene i ettertid har blitt opplevd som betydningsfull. Dette vil jeg drøfte nærmere senere i analysen.

En av oppgavene i lederutviklingsprogrammet har vært at hver enhet skulle lage sin verdiplakat. I programmet til en av samlingene står disse stikkordene under punktet som omhandler arbeidet med verdiplakatene: «*lederen som rollemodell og bærer av verdiene, kjennetegn på praktisering av verdiene.*» Dette viser at kommunen ønsker å fokusere på lederen som en som går foran som et godt eksempel. At det er gitt som oppgave å utarbeide verdiplakater i alle enheter tyder også på at toppledelsen anser det som viktig å gi verdiene lokal forståelse og forankring.

Kirkhaug (2013:177) sier at verdibasert ledelse handler om «*å praktisere det som predikeres, og å være åpen, responsiv og inkluderende.*» Han er ikke den eneste som har pekt på at et viktig aspekt ved verdibasert ledelse er at lederen fremstår som en rollemodell. I arbeidet med verdiplakatene var det forventet at enhetsledere og medarbeidere sammen skulle sette ord på hva verdiene betyr i den aktuelle enhet og hva som kjennetegner praktisering av verdiene. Alle informantene vektlegger viktigheten av denne prosessen. For at verdiene skal påvirke atferd, må det la seg gjøre å utøve en atferd som er forenlig med ens egne verdier (Busch 2014). Dette er ikke alltid mulig. For eksempel kan tidspress og økonomiske hensyn medføre avgjørelser og handlinger som ikke er i tråd med egne verdier. Resultatet kan være redusert motivasjon og manglende identifisering med egen organisasjon (Busch 2014). På spørsmål om det er verdier enhetslederne identifiserer svarer en av dem: «*I starten, på første fellessamling tenkte jeg å kjære vene, jeg klarte liksom ikke å hekte det på noe.*» At det er viktig å bruke tid på verdiprosessen og at informantene opplever det betydningsfullt å kunne gjøre verdiene til sin egne, tyder den påfølgende uttalelsen fra samme enhetsleder på: «*Men etterhvert som man prater mer og mer om det og også prøver å tenke, ok, hva betyr disse verdiene for oss, hvordan skal man tolke dem så blir det mer så. Man klarer faktisk å plassere dem inn i arbeidshverdagen.*» En annen sier: «*Det er jo vanskelig å være uenig i, det er jo honnørord. Og kritisk så kan man jo stille seg spørsmål om hva disse honnørordene betyr for den tjenesten vi leverer.*» Selv om det er verdiord som informantene i stor grad kunne identifisere seg med, ble det av flere påpekt at ordene i seg selv ikke var det aller viktigste. En av enhetslederne sa det slik:

«Jeg tenker jo at egentlig så spiller det jo ikke så, det er jo som X (en av de andre informantene) sier, at ordene er jo flotte ord, hvem kan være uenig i det. Men det er jo ikke ordene i seg selv som spiller noen rolle. Jeg tenker at det handler her litt mer om måten vi har valgt å jobbe på nå.» Alle informantene vektla viktigheten av prosessen med å gi innhold og ta i bruk verdiene. Sammenheng mellom prosess og motivasjon kan anskueliggjøres i dette sitatet: «Hadde vi bare sagt de ordene og sagt at det her er det vi skal stå for i Narvik kommune, og gjør dere kjent med det, og gå hjem og tenkt på hva mener du. Men prosessen er vel det som skaper motivasjon.» På spørsmål om de synes det er problematisk at hver enhet legger sitt innhold i verdiene svarer alle at det har vært avgjørende for prosessen. En sier det slik:

«Jeg tror faktisk muligheten til å legge i de ordene det enheten har behov for er helt avgjørende for at det skal fungere. Hadde man fått ei liste med nytenkende raus og stolt også har det stått fem punkter under hvert hva det her betyr. Da hadde man ikke trengt å forholdt seg til det, da hadde man bare hengt det på veggen og så hadde man ikke trengt å brydd seg mer med det.»

Viktigheten av å gi verdiene lokal tilpasning fremheves også slik: «Det er vel det aller viktigste. Det er vel det som du (X) snakket om med den her romsligheten som vi føler. Og det er jo det som motiverer oss også i det utviklingsprogrammet. Vi får jo lov å bruke det sånn som det er nødvendig å bruke det på egen arbeidsplass» De fleste enhetene har laget sine verdiplakater gjennom å involvere alle eller de fleste ansatte. Store enheter og ansatte i turnusarbeid har gjort det vanskelig for noen å få alle medarbeidere med på arbeidet. Ved en enhet ble det ingen verdiplakat, men en runde med sketsjer. Verdiplakatene er samlet og ligger på kommunens prosjektside.

I teorier om endringsledelse blir ofte ansattes medvirkning i prosesser pekt på som avgjørende for å få til de ønskede endringene. I det vi kaller for den Den nordiske arbeidslivsmodellen er det fokus på demokrati og medvirkning fra arbeidstakerne, ofte i form av utstrakt bruk av partssamarbeid. Aadland et al.(2006:86) peker på at det er helt avgjørende at «verdiarbeidet skjer i kollektiv samtale, der ledere og ansatte går sammen i en fortløpende diskusjon om hvordan verdiene kan omsettes i daglig arbeid.» Verdiarbeidet i Narvik kommune kjennetegnes av prosesser som i stor grad har involvert de 42 enhetslederne. Disse har som nevnt deltatt sammen med toppledelsen i lederutviklingsprogrammet, har arbeidet med

oppgaver i mellom samlingene og arbeidet med verdiplakatene i egen enhet sammen med sine medarbeidere. På denne måten har verdiarbeidet skjedd i en kollektiv samtale med diskusjon om hvordan verdiene kan omsettes i praksis slik Aadland et al. (2006) nettopp anbefaler. De fleste ansatte har deltatt i arbeidet med verdiplakater, men ikke alle.

Betydning av medvirkning i arbeidslivet anskueliggjøres også av Irgens (2000:122) i følgende sitat: «*Medvirkning i planlegging, beslutningstaking og iverksetting er av avgjørende betydning for organisasjonsmedlemmers holdning til forandring. Følelsen av å ha bidratt til vellykket endring gir en eierfølelse til prosessen og det endelige resultatet.*» Datamaterialet fra Narvik kommune tyder på at enhetsledernes opplevelse av å ha vært med i iverksettingen, gjennom å sette ord på verdienes betydning og delta i lederutviklingsprogrammet har bidratt positivt med tanke på eierfølelse. Prosessen synes å ha bidratt til at lederne har et forholdsvis sterkt eierskap til verdiarbeidet. Men hvilken betydning legger de egentlig i verdiene?

4.2 Klassifisering av Narvik kommunes verdier

Wæraas (2010) har vist hvordan verdier i offentlige organisasjoner kan klassifiseres som enten etiske, demokratiske, profesjonelle eller vennskapsorienterte basert på Kernaghans (2003) klassifikasjonsskjema. Et av spørsmålene som jeg stilte til informantene var hva deres forståelse av verdiene til Narvik kommune er.

Raus: Raushet er klassifisert som en vennskapsorientert verdi av Wæraas (2010).

Vennskapsorienterte (menneskeorienterte) verdier kan blant annet uttrykkes ved ord som hjelpsom, inkluderende, gavmild og samarbeid. Informantene fokuserte særlig på det å dele, å være på samme lag og å ikke si nei før de har tenkt seg om, når de skulle gi uttrykk for sin egen forståelse av verdien raus.

Dele og være på samme lag: En enhetsleder sa følgende om sin forståelse av verdien raus: «*Det viktigste er å være på samme lag. Være opptatt av å gjøre hverandre gode, dele, dele kompetanse og ideer. Ha en delingskultur og en god tilbakemeldingskultur. Det gjelder både opp imot andre enheter, men også i egen enhet. At vi tar utgangspunkt i at alle vil hverandre godt.*» De fleste informantene legger betydningen å dele og å samarbeide (være på lag) i verdien raus, også uttrykt på denne måten: «*Det å være raus med hverandre det går mye på teamarbeid, samarbeid. Det å kunne dele. Vi har jo systemer der vi skal dele. Mellom ansatte og enhetsleder og i mellom ansatte. Og også på samme måte kunne komme med gode eksempler.*»

Ikke si nei før man har tenkt seg om – raushet smitter: Flere var også opptatt av raushet i

betydningen av å ikke si nei før man har tenkt seg om: *«Vi har jobbet med ordene i vår enhet og hadde vekt på det med raushet. Der var det to ting. Det at man ikke skal si nei før man har tenkt seg om. Og at raushet smitter.»*

At raushet ikke bare trenger å omhandle kollegaer, men også kan relateres til tjenestemottakere ser vi av denne uttalelsen: *«De ansatte i min tjeneste har kanskje tradisjonelt vært sånn litt i overkant raus med tjenestemottakerne og kanskje litt lite raus med hverandre. Ikke sant. Og det er noe vi jobber med, at vi også blir flinkere til å se hverandre i jobben.»*

Svarene viser at også lederne i Narvik kommune legger vennskapsorienterte betydninger i verdien raus.

Nytenkende: I Wæraas (2010) og Kernaghans (2003) klassifisering av verdier er innovasjon, kreativitet, effektivitet og kvalitet eksempler på profesjonelle verdier. Jeg mener at nytenkende føyer seg fint inn i rekken av disse eksemplene, og tolker nytenkende som en profesjonell verdi. Ifølge Wæraas (2010) gjenspeiler profesjonelle verdier at vi beveger oss mot et stadig mer kunnskapspreget samfunn, konstant på jakt etter innovativ kunnskap, og at organisasjoner oppfatter seg selv som kunnskapsorganisasjoner

På spørsmål om hva de la i verdien nytenkende fikk jeg svar som omhandlet det å gjøre ting på andre måter, se nye muligheter, entreprenørskap og hvordan bli mer effektiv.

En av enhetslederne sa dette om sin forståelse av verdien nytenkende: *«Jeg liker å tenke innenfor min bransje på entreprenørskap, som en pedagogisk metode i forhold til elever.»* Flere informanter vektla det med å finne gode løsninger og å gjøre ting på nye måter når de skulle fortelle hva de legger i verdien nytenkende, som: *«At man hele tida er åpen for de gode løsningene på de utfordringer som hverdagen gir. Og samtidig på at man hele tiden er nysgjerrig på å gjøre ting på andre måter, holde seg litt levende i jobben, i et fellesskap på jobb, tenke er det noe annet lurt vi har lyst å gjøre. Finne gode løsninger.»* At en organisasjon ønsker å tilkjenne verdier som omhandler kreativitet og nytenking, ikke minst omdømmemessig, må kunne sies å være en trend i tiden. Basert på informantenes svar, finner jeg at lederne i Narvik også legger betydninger i verdien nytenkende som stemmer overens med profesjonelle verdier.

Stolt: I synonymordboka.no (2017) er det opplistet en rekke synonymer til adjektivet stolt. Eksempler herfra er: anerkjennende, arrogant, behagelig, berikende, egoistisk, nedlatende, glad, hovmodig og fornøyd. Synonymene må kunne tolkes som uttrykk for at ordet stolt både

kan ha positiv og negativbetydning. Et eksempel på det finner vi også i denne «anekdoten» av Tolg (2015:forsiden):«*Stolt som en hane*», sier vi. *Haner spankulerer, strutter med fjøra, bråker fælt og gjør i det hele tatt mye ut av seg. Ikke det beste komplimentet å få, med andre ord.*»

At verdien stolt kan ha flere sider ved seg ser vi også i uttalelser fra informantene hvor en av dem understreker at det kanskje er den verdien som har voldt mest bry: «*Den der stolthetsverdien har vel kanskje vært den som har voldt meg mest bry, for skal man være stolt av noe så skal man jo ha grunn til å være stolt.*» Vedkommende knytter stolthetsbegrepet til kvalitet: «*...at det betyr at vi yter kvalitativt gode tjenester til befolkningen vår og yter personalforvaltning av god kvalitet og at vi har bra kontroll på vår økonomi. Så man skal ikke være hovmodig, men man skal være stolt fordi man har gjort noe bra.*» En annen sier: «*Det har med sånn Narvik-historikk at vi har hatt ord på oss for å være litt sånn overlegen, oss selv nok. Så vi må ikke havne på den delen av stolthetsbildet. Men når jeg får lov å legge det () til grunn så syns jeg at stolt også er en verdi som jeg fint kan stå for.*» Selv om et mindretall påpeker at stolthet kan oppfattes ulikt legger de fleste vekt på stolt i betydning stolt av arbeidsplassen og stolt av å levere gode tjenester. Som en av informantene sier: «*Er du stolt av arbeidsplassen, så tror jeg du leverer.*» Stolthet knyttes også til lokalsamfunnet, for eksempel når det sies at: «*Jeg tenker jo at stolthet går også på det her at du skal bli flinkere til å framsnakke Narvik.*»

Selv om Wæraas (2010) ikke har nevnt stolt eksplisitt blant eksemplene på verdier i offentlig sektor, mener jeg at stolt kan klassifiseres som en profesjonell verdi siden det knyttes til kvalitet, tjenesteleveranser og å være stolt av arbeidsplassen sin. Det kan nok også argumenteres for stolthet som en vennskapsverdi i form av fellesskap og «vifølelse». En av informantene sier da også: «*Og stolt er jo rett og slett at man er stolt av kommunen man jobber i, at man er stolt av arbeidsplassen sin, at man trekker fram alt det gode vi får til både i fellesskap og i hver enhet.*»

Etter Wæraas (2010) klassifisering av verdier i offentlig sektor, vil jeg gruppere verdiene til Narvik kommune slik det fremgår av tabellen på neste side.

Tabell 2:

Klassifikasjon av verdier	Organisasjonsverdier i Narvik kommune: Nytenkende – Raus – Stolt
Etiske verdier	
Demokratiske verdier (autoritetsverdier)	
Profesjonelle verdier	Nytenkende Stolt
Vennskapsorienterte verdier (menneskeorienterte)	Raus (Stolt)

Narvik kommune har, utfra denne grupperingen, valgt å fokusere på vennskapsorienterte- og profesjonelle verdier. Selv om ingen av de tre verdiene nytenkende, raust og stolt hører hjemme under kategoriene etiske- eller demokratiske verdier viser imidlertid kommunes dokument om arbeidsgiverpolitikk at også demokratiske verdier som etikk og rettssikkerhet vektlegges. Etikk og samfunnsansvar er et av de prioriterte innsatsområdene i kommunens arbeidsgiverpolitikk.

Wæraas (2010) sier at vennskapsorienterte verdier kan, foruten den interne betydningen, ha en viktig funksjon i offentlig sektor når det gjelder å forbedre samhandling mellom ansatte og med brukere/publikum Samtidig kan det være vanskelig for ansatte å innfri vennskapsorienterte verdier i utøvelse av kontroll og autoritet. Et eksempel er Mattilsynet som hevder å være raust, men samtidig må stenge restauranter og kafeer som ikke overholder regler og lover for oppbevaring og håndtering av mat. Det samme gjelder Skatteetaten som skal være imøtekommende, samtidig som det forventes at etaten følger lover og regler og ikke driver forskjellsbehandling. Det kan være en vanskelig balansegang, slik også en av informantene i denne studien sier: *«Hvis ordet raus betyr at vi skal være raus på våre tjenester, ikke være knipen på vedtak og så videre, så ville det fort kunne komme i konflikt med økonomi hvis man hadde en sånn fortolkning av raushetsbegrepet da.»*

Verdier utformes gjennom prosesser som på ulike måter gjenspeiler ulike perspektiv på verdibasert ledelse. Jeg vil i det følgende komme nærmere inn på hvordan verdiarbeidet i Narvik kommune kan forklares og forstås ut fra henholdsvis et rasjonelt, et naturlig og et nyinstitusjonelt perspektiv.

4.3 Det rasjonelle perspektivet og prosesser

Prosessene i verdiarbeidet som gjøres i Narvik kommune, kan delvis forklares og forstås ut fra et rasjonelt perspektiv. Målene er gitt, i form av blant annet virksomhetsplan, arbeidsgiverstrategi og et verdisett, som både kan være mål og middel. Etter dette perspektivet er det ledelsen som skal fronte spesielle verdier og verdiene skal være sentrale for ledelse og for atferd (Askeland 2013). I et rasjonelt perspektiv ses organisasjonen som et instrument for måloppnåelse, og medlemmene er rasjonelle agenter som opptrer kollektivt fordi det gagnar dem. Ledere definerer verdier og overbeviser medarbeiderne om at disse verdiene er de «riktige» verdiene (Askeland 2013). Toppledelsen i Narvik kommune har bestemt hvilke verdier som skal være gjeldende, slik det rasjonelle perspektivet «tilsier». Øverste ledelse er opptatt av å fronte disse verdiene og vil at verdiene skal få betydning for ledelse og atferd på alle nivåer. De ansatte har imidlertid blitt involvert i stor grad. Som en av enhetslederne sier det: *«Vi har jo vært med på hele prosessen. Det er ikke sånn at de bare har bestemt og så skal bare vi nedover... Jeg føler jo at vi står for dem vi også.»* I tråd med tenkning i et rasjonelt perspektiv kan utviklings- og omstillingsprosesser i stor grad planlegges i detalj og gjennomføres som planlagt i løpet av kort tid (Scott2003). Datamaterialet viser imidlertid at selv om lederutviklingsprogrammet er nøye planlagt, så viser toppledelsen forståelse for at verdiene er noe de ansatte bør ha eierskap til lokalt i enhetene og forankre i egne forståelsesrammer. Involvering skjer blant annet gjennom arbeid med verdiplakater og gjennom lederutviklingsprogrammet. Det blir satt av tid til å gjennomføre en verdiutviklende prosess, slik blant annet Busch (2014) er opptatt av. Det har altså vært lagt rammer for prosessene i kommunen, men ikke på det substansielle innholdet i verdiene. I så måte var det ikke tatt for gitt hva og hvordan resultatet ville bli og hvordan prosessene ville forløpe.

At ledelsen prioriterer verdiarbeidet tyder også denne uttalelsen fra en kommunalsjef på: *«Men jeg tror nok at vi i den øverste ledelsen må hjelpe dem med å finne de arenaene der verdiene kan komme opp som tematikk med jevne mellomrom.»* Det er altså ikke slik at enhetslederne bare har blitt presentert for ett sett med verdier, og ferdig med det. Riktig nok er verdiordene bestemt av toppledelsen, i et partssamarbeid med tillitsvalgte, men både enhetsledere og øvrige medarbeidere har kunnet bruke egne ord på hva disse verdiene betyr for dem og det er gjennomført opplæring for alle enhetsledere. Denne forankringen kan

forstås å være mer i tråd med tenkning i det naturlige perspektiv på verdibasert ledelse, slik jeg vil argumentere for i det følgende.

4.4 Det naturlige perspektivet og prosesser

Med et naturlig, også kalt institusjonelt, perspektiv som forklaring og forståelse av prosessene i kommunen forventer jeg å finne at utviklings- og omstillingsprosesser i organisasjoner skjer gradvis gjennom tidkrevende prosesser med kulturen som fokus for endringsprosessene (Scott 2003). Det mener jeg også er beskrivende for prosessene i Narvik kommune.

Kommunalsjefene vektla at prosessen med verdiarbeidet ikke kunne avsluttes med lederutviklingsprogrammet, men måtte fortsette på andre arenaer. Som en av dem sa: «*Det her må være et kontinuerlig arbeid. Det er ikke gjort over natta.*» Flere informanter, inkludert alle kommunalsjefene, pekte også på at en nylig gjennomført medarbeiderundersøkelse, kalt 10-faktorundersøkelsen, må ses som en del av verdiarbeidet. En sier det slik: «*Resultatene fra undersøkelsen tas ut på hver enhet og blir gjenstand for diskusjon der. Og da har man også med seg verdisettet i den diskusjonen.*» Dette underbygger mitt inntrykk og forståelse av at ledelsen ser det som viktig å forankre verdiene gjennom langvarige prosesser.

Datamaterialet fra Narvik kommune viser altså at det er lagt stor vekt på en involverende prosess i kommunen, dette er også i tråd med det som Askeland (2013) vektlegger. Etter dette perspektivet er lederens rolle ikke å bestemme verdiene, men å forankre de eksisterende verdiene. Som en av kommunalsjefene selv sier: «*Dette er det grundigste forankringsarbeid jeg har vært med på av denne type i kommunen.*» Selv om øverste ledernivå i kommunen har bestemt verdiene, eller i alle fall anbefalt verdiene overfor politikerne, viser empirien at de også har prioritert og lagt til rette for en prosess med å forankre verdiene i lokale praksisfellesskap og kulturer.

I et naturlig perspektiv er tenkningen at aktørene har felles mål og verdier og interesse for at organisasjonen skal overleve (Askeland 2013). Kulturen skaper samhørighet og fellesskapsfølelse, og det blir lettere å tilpasse seg omgivelsene. Datamaterialet i denne studien tyder nettopp på at verdiarbeidet bidrar til å skape en slik samhørighet. Det har vist seg i de betydningene som informantene legger i verdiordene. Også uttalelsen fra en av enhetslederne om at: «*Det er blitt mye mer sånn at vi er en integrert del av en større sammenheng*» underbygger dette.

I et naturlig perspektiv oppfattes ikke nødvendigvis subkulturer som et problem, i motsetning til i det rasjonelle perspektivet. Dette gjenspeiler seg også i Narvik kommune hvor verken enhetslederne eller kommunalsjefene problematiserer at hver enhet jobber hver for seg med å legge sin «betydning» i verdiene. På spørsmål til kommunalsjefene om hvordan de forholder seg til at hver enhet legger sin betydning i verdiene fikk jeg til svar fra alle at de syntes det var viktig eller nødvendig. En av dem sier: *Jeg tror det er viktig at det blir en lokal prosess på det og at hver enhet ser hva de tenker om det. Og når jeg ser verdiplakatene til de ulike enhetene, så ser jeg at det er også slående likt hva de har lagt i det.* En annen sier: *«Jeg synes det er fint, for det må jo uansett være lokal praksis på det. Så jeg synes ikke det er noe som vi skal gå inn og overstyre. For du må jo ha et forhold til det. ...Ja, jeg tenker at det er nødvendig.»* Svarene fra enhetslederne og kommunalsjefene er samsvarende på dette spørsmålet, alle er opptatte av viktigheten av at det jobbes med verdiene på hver enhet. På oppfølgingsspørsmål om subkulturer svarte en av kommunalsjefene slik.

«Jeg tror det er vanskelig å komme unna at det kan bli noen subkulturer. Og så spørs det jo om man skal se på det som en trussel eller om det bare er noe man kan leve med så lenge ikke innbyggerne eller tjenestemottakerne merker så mye av det, og det ikke blir konflikter av det.»

Det er kjent at det i offentlig tjenesteproduksjon både kan ha utviklet seg en sterk profesjonskultur og en sterk organisasjonskultur (Busch og Dehlin 2012). En av informantene sier også at: *«Verdiene handler om folk og om fag.»* Dette kan tolkes som at det er en aksept for lokale praksiser hvor verdiene relateres til og forankres i kjerneaktiviteten.

En av teoretikerne som bygger på Selznicks (1997) teori om institusjonell ledelse er Tom Colbjørnsen (2009:104). Han sier at: *«Dersom ledelsen lykkes med å formidle verdier som medarbeiderne identifiserer seg med, og dersom verdiene er sammenfallende med medarbeidernes selvbylde og ønskede sosiale tilhørighet, utgjør dette sterke mekanismer til støtte for virksomhetens mål.»* Empirien tyder på at medarbeiderne i stor grad identifiserer seg med kommunens verdier og at de i stor grad samsvarer med informantenes egne verdier. Dette kom blant annet til uttrykk gjennom uttalelser som: *«Jeg tror at alle kan finne en gjenkjenning, at alle kan finne et innhold de identifiserer seg med.»* Samtidig sier noen av informantene at kommunen har verdier som ingen kan være uenige i. Det kan tenkes at det også gjør det lettere å identifisere seg med verdiene. Måten kommunen har gjennomført prosessene på og vektlagt lokal forankring sammenfaller altså i stor grad med tenkning i det

naturlige perspektivet. Jeg vil i det følgende også se etter argumentasjon som sammenfaller med det nyinstitusjonelle perspektivet.

4.5 Det nyinstitusjonelle perspektivet og prosesser

Kjernen i det nyinstitusjonelle perspektivet er forestillingen om at organisasjoner befinner seg i såkalte "institusjonelle omgivelser", der de konfronteres med noen fremtredende sosialt skapte normer for hvordan de bør være utformet (Meyer & Rowan 1977). Med dette perspektivet som forklaring på verdiprosessene i kommunen, er det forventninger om å finne at verdiarbeidet ble initiert fra ledelsen for å styrke organisasjonens legitimitet. Mål innenfor dette perspektivet, som også kalles et åpent perspektiv, vil da primært være symboler, ideer og visjoner (Christensen et al.2004). I min empiri er det lite som tyder på at hensynet til legitimitet har vært det viktigste med verdiarbeidet. Som en av kommunalsjefene sier: *«Vi har ikke laget verdier for at de skal ha betydning for omdømmet. Samtidig fortsetter informanten med å si: «Men det vi oppnår gjennom verdiene, det vi oppnår gjennom å få ansatte til å reflektere gjennom egen atferd og egne holdninger så håper vi at det får betydning for omdømmet.»* Flere er opptatt av at hvis de bygger verdiene internt først, så kan det på sikt få betydning for omdømmet. Det viser at selv om verdiarbeidet i denne fasen først og fremst har et internt fokus, så er det ikke uviktig hva omgivelsene mener om organisasjonen.

Endring og endringsprosesser i det nyinstitusjonelle perspektivet kan sies å fokusere mer på hvordan organisasjonsoppskrifter blir adoptert, og mindre på hvordan de blir utviklet og formidlet. (Christensen et al.2004). Når de gjennomfører verdiprosess så kan det oppfattes som å være en «mote», noe som forventes av omgivelsene. Empirien her tyder imidlertid på at lederne ønsker at legitimitet og omdømme først og fremst skal være basert på at de leverer gode tjenester: *«Vi ønsker jo at innbyggerne skal oppfatte at vi er en kommune som retter opp i ting som ikke er bra og forvalter de ressursene som er gitt på en god måte».* Det at ledelsen faktisk har «trykket på» og brukt mye tid på verdiprosessen tolker jeg som at prosessen er gjennomført med et reelt ønske om å praktisere verdibasert ledelse, og ikke først og fremst som et utstillingsvindu eller ferniss (Røvik 1998). Samtidig er verdibasert ledelse og fokus på verdier en trend som gjør seg gjeldende i store deler av kommune-Norge, slik at vi må anta at kommunen er påvirket av dette uten at deres intensjoner er til å tvile på.

4.6. Lederatferd - Hvilken betydning har verdiene for ledere og deres atferd?

Ledelse handler om å påvirke menneskers atferd direkte eller indirekte (Jacobsen og Thorsvik 2007). Også verdibasert ledelse dreier seg om å påvirke atferd, da gjennom verdier. Selv om Narvik kommune ikke bruker ordet verdibasert, eller verdibevisst, ledelse i dokumentet som beskriver kommunens arbeidspolitikk, står det å lese at verdigrunnlaget og visjonen skal være selve fundamentet i arbeidsgiverpolitikken og ligge til grunn for alle handlinger.

Kommunen har altså et ønske om å påvirke atferd gjennom sitt verdigrunnlag. Dette viser seg også i utsagnene fra informantene. På spørsmål til kommunalsjefene om hvorfor verdiarbeidet ble satt på agendaen svarte en av dem slik: *«Det henger nok litt sammen med hvilken type ledere vi ønsker å ha også. At vi ønsker en ledelse som er mer verdibasert enn den er regelbasert. At det skal være skjønn for å tenke litt selv og handle ut ifra en verdi mer enn en regel.»* Dette utsagnet samsvarer godt med det som står i kommunens arbeidsgiverpolitikk under punkt 5.4. Helhetlig og utfordrende ledelse: *«Når ting endres hurtig kommer reglene til kort, mens verdiene skaper retning og gir nødvendig fleksibilitet.»*

Også en av de andre kommunalsjefene peker på verdier kontra regelstyring og bruker også ordet verdibasert ledelse i sitt svar på hva de har ønsket å oppnå ved å sette verdiarbeidet på agendaen i kommunen: *«Det handler om at vi ønsket å ha en verdibasert ledelse. At vi ikke vil ha en regelstyrt ledelse, men at vi oppfordrer til medarbeiderskap og helhetlig ledelse.»* Dette tyder på at øverste ledelse har hatt et klart og bevisst mål med å initiere arbeidet med verdier.

Siden hensikten med verdibasert ledelse er å påvirke atferd, har jeg ønsket å se på om verdiene faktisk har medført endring i måte å lede på, det vil si om verdiene har påvirket praksisen til lederne. Både enhetslederne og kommunalsjefene fikk spørsmål om, og på hvilken måte, verdiene har hatt innflytelse og betydning for deres måte å lede på. I svarene fra enhetslederne ble det særlig fokusert på bevisstgjøring omkring lederrollen. Et eksempel på det gis i sitatet: *Jeg skal ikke si at min måte å lede på har endret seg sånn radikalt. Men det er klart at det at vi har jobbet med de her tingene, og det vi har kommet frem til, har jo gitt bevisstgjøring hos meg også.* Også i denne sammenhengen trekkes selve prosessen med verdiarbeidet fram som den viktigste forklaring på endring. En av enhetslederne sier det slik: *«Men det er vanskelig å si om det er de (verdiene) som har endret meg, men jeg tror det er*

prosessen, det er måten vi har jobbet på, det å bli bevisst lederrollen og hele den pakken.»

Selv om alle enhetslederne mente at verdiarbeidet hadde bidratt til bevisstgjøring og fokus på de ønskede verdiene var det ikke like lett å få svar på hvilke **konkrete** endringer dette hadde medført i deres lederatferd. Brunsson (2003) er opptatt av at organisasjoner kan produsere snakk (prate) uten at det nødvendig medfører handling.

På mine oppfølgingsspørsmål om verdiene hadde medført konkrete endringer i deres måte å lede på fikk jeg særlig svar som omhandlet verdien raus. Eksempler på svarene om endret lederatferd er: «*Vi må jo bare være raus.*» (etterfulgt av latter) og: «*Vi har jo de der verdiplakatene og vi snakker jo om dem. Og noen ganger er det jo litt sånn her spøk, skulle ikke du være raus nå hvis jeg må si nei til noe.*» Verdien raus ble også trukket fram som den viktigste verdien av nesten halvparten av informantene. En av enhetslederne viser også til at raushet etterspørres av toppledelsen: «*Hvis jeg går på tvers av rausheta så er jeg veldig glad for at jeg har noen som minner meg på det. Og det er jo lenger opp i systemet.*» Et konkret eksempel på at verdiene brukes aktivt er en sekvens i de månedlige nettverksmøtene som noen av enhetslederne deltar i. En av dem sier dette om sekvensen: «*Der pålegger vi oss å legge fram noe vi er nytenkende, raus og stolt av og deler med andre. Det har vært en høvelig stor suksess som vi alle sammen setter pris på.*»

På spørsmål til enhetslederne om de kan merke verdiarbeidet på måten de selv blir ledet på av sin overordnede kommunalsjef fikk jeg svar som: «*Ja æ har merka stor forskjell. Men nå skal det være sagt at rådmannsteamet har også parallelt kjørt en LEAN-prosess på hvordan de jobber. Og det har nok også påvirket en del.*» En annen sier: «*Nærheten mellom meg og rådmannsteamet er tettere enn tidligere. Det er en endring som har kommet i de siste par årene.*» To av enhetslederne peker på at deres leder(e) er blitt mer interessert i å høre på hva slags løsninger og alternativer enhetslederen ser enn å komme med direksjoner. Som en av dem sier: «*Vedkommende er blitt mer raus. Før var det; du gjør sånn. Men nå er det; kan vi se på alternativer?*»

Om sammenhengen mellom verdiene og lederatferden sier en annen: «*Jeg tenker jo at de verdiene er vel blitt de verdiene av en grunn ikke sant. Vi var vel ikke verdiløs før. Så det er vel sikkert en grunn til at det er de verdiene vi har nå.*» Alle enhetslederne mener at de kan merke verdiarbeidet på måten de selv blir ledet på, men noen påpeker også at det kan være flere forklaringer på endringen. Som en av dem sier: «*Men dem er jo blitt en til, er det to år*

siden den siste ble tilsatt sånn at dem ble fire i teamet...Så det kan være at det er det som også er med på å fordele byrdene dem i mellom.» Mitt hovedinntrykk fra enhetsledernes utsagn om sine nærmeste overordnede er at kommunalsjefene oppleves å ha fokus på verdiene, og at raushet er blitt mer fremtredende i samhandlingen mellom enhetslederne og kommunalsjefene. Kommunalsjefene selv sier at verdiarbeidet har medført større bevissthet omkring lederrollen også hos dem. En av dem sier:

«Jeg forsøker å være raus overfor dem og la dem hele tiden få komme med sine synspunkter, å være åpen, å være veldig lett tilgjengelig. Og så prøver jeg jo også å gjøre dem litt stolt over det dem har gjort som er bra, gi dem tilbakemelding på de gode tingene de får til.»

På oppfølgingsspørsmål til en kommunalsjef om på hvilken måte vedkommende bruker verdiene i det daglige får jeg til svar: *«Nei på alle mulige måter. Det kan være sånn, det var flott, jeg trenger at du hjelper meg med det her for du er bedre enn meg».* Kommunalsjefene sier at de oppfatter at det er blitt mer oppmerksomhet på samhandling mellom enhetene og at (de føler at) enhetslederne og toppledelsen er et lag. Som en dem sier: *«Jeg synes jo absolutt at det er blitt mye mer oppmerksomhet rundt det her med samhandling og hva som er viktig med å samhandle.»* En annen ordlegger seg slik: *«Jeg opplever at de er blitt mye mer sånn vi. Det synes jeg er fint. At vi føler at vi er en del av et lag, alle vi.»* Dette tyder på at verdiarbeidet kan ha bidratt til sterkere fellesskapsfølelse slik Busch (2014) påpeker.

Alle informantene, både på enhetsledernivå og kommunalsjefnivå trekker fram at arbeidet med verdier har medført økt bevisstgjøring omkring lederrollen. Utover denne bevisstgjøringen gis det også noen konkrete eksempler på at verdiarbeidet faktisk har medført endret praksis (lederatferd) på begge nivåer, særlig på kommunalsjefnivå kan det virke som. Jeg vil i det følgende se etter tenkning og argumentasjon som sammenfaller med det rasjonelle perspektivet.

4.7 Det rasjonelle perspektivet og atferd

I det rasjonelle perspektivet legges det vekt på lederens evne til å skape tilslutning til organisasjonens mål og idealer. Endring i formell struktur vil medføre endringer i menneskelig adferd (Scott 2003). Måten verdiarbeidet har artet seg i Narvik kommune samstemmer med dette.

Under den tradisjonen som kalles transformasjonsledelse defineres ledelse hovedsakelig ut fra lederens evne til å skape resultater, mobilisere følgeberedskap hos medarbeiderne og øke motivasjon for arbeidet. Det pekes på ledere som har karisma og virker som modeller, oppfordrer til nytenking og motiverer via inspirasjon. (Askeland 2013, House 1996). I tillegg trekkes det frem at lederen viser omtanke og forståelse for at individet har spesielle behov. Basert på mitt datamateriale, jf. tidligere sitat, mener jeg å finne belegg både for å si at toppledelsen oppfordrer til nytenking, motiverer og virker som modeller. En av enhetslederne sier: *«I år ble vår rådmann kåret til årets kvinnelige leder av næringslivet i Narvik. Og bare det å bli nominert til årets bedrift det står det altså sånn respekt av...»* En annen sier: *«Jeg synes jo at rådmannsteamet med rådmannen i spissen også er raus»* Uttalelsene tyder på at øverste ledelse både inspirerer og opptre som modeller.

Mitt datamateriale fra Narvik kommune viser at det også legges vekt på fellesskap og på ledelse som teamarbeid. En kommunalsjef sier blant annet at: *«Nå sier vi at vi ønsker ikke at du (enhetslederne) skal melde en sak oppover, men du skal først se deg rundt og jobbe i lag med kollegaer på siden...Det har med delingskultur, å se hvem er god på dette.»* Fellesskap, samarbeid og en delingskultur trekkes fram som viktig av lederne i kommunen. Det fokuseres også på ansvarliggjøring. Som en av kommunalsjefene sier: *«En verdibasert måte å lede på ansvarliggjør også den ansatte litt mer. Da må dem tenke igjennom, før dem spør om diverse goder som dem ønsker å ta del i, er det raust av meg å spørre om det her nå med tanke på mine kollegaer og situasjonen rundt.»* En som peker på at verdibasert ledelse kan bidra til å skape oppslutning om «the common good» og mindre vekt på egeninteresser er ifølge Askeland (2013) Wood (1981) Lederskapet handler da om å artikulere organisasjonens kjerneverdier og vise hvordan felles verdier kan belyse situasjonen på en ny måte og der i gjennom gi alternative handlingsvalg. I Narvik kommune kommer denne forståelsen av verdibasert ledelse til uttrykk både gjennom arbeidsgiverdokumentet og gjennom informantenes utsagn. I arbeidsgiverdokumentet står det at: *«Utviklingen i retning av selvstendige kunnskapsmedarbeidere øker behovet for eierskap, forpliktelse og bred enighet om felles verdier. Verdiene blir premisser for beslutninger, men gir samtidig handlingsrom og mening.»* Kommunen viser med dette at de vil gi rom for å utøve skjønn og å praktisere mindre grad av detaljstyring. Kirkhaug (2013) viser til at ved delegering av ansvar og kontroll vil ansatte oppleve å bli ansvarliggjort og få tillit. At verdiene bidrar til å belyse en situasjon på en ny måte, og viser alternative løsningsvalg, tyder også følgende sitat fra en av

enhetslederne på: «Særlig hvis at jeg skal ta en vanskelig avgjørelse som kanskje får noen konsekvenser for noen, så bruker jeg av og til å, jeg har lært meg å da stoppe opp. Å se hva er det jeg har holdt på med, har jeg fulgt verdiene til kommunen og har jeg gjort de rette tingene.» At verdiene også fungerer som et korrektiv på lederatferd tyder denne uttalelsen fra en kommunalsjef på: «Jeg merker at dem bruker det og kommer med kommentarer om at nå må vi skjerpe oss og være litt nytenkende ..., eller; men det her er ikke spesielt raust.» Noe av essensen i det rasjonelle perspektivet, knyttet til verdier, er at bestemte verdier vektlegges og at verdiene skal kunne styre atferden. Men også her vil jeg trekke inn tenkning som sammenfaller med et naturlig perspektiv.

4.8 Det naturlige perspektivet og atferd

Det naturlige perspektivet innebærer som nevnt en kritisk innstilling til at den faktiske atferden bare er et resultat av formell struktur og ledelse, og det er interessant å bruke dette perspektivet for å forklare og forstå lederatferd i kommunen. Selznick (1997) var opptatt av at verdier og normer blir formet i et gjensidig samspill mellom formell og uformell struktur, og at organisasjonen utvikler karakter når disse normene fester seg. Institusjonaliseringsprosessen gir stabilitet og har som konsekvens at ideer eller reformer må være tilpasset de grunnleggende verdier og normer som er i organisasjonen for å få gjennomslag. I tilfellet med Narvik kommune virker det, ut fra datamaterialet, jamfør tidligere sitater, ikke å være konfliktfylte motsetninger mellom vedtatte verdier og grunnleggende verdier og normer. Bevisstgjøring og kobling til eksisterende kulturer kan da skje med basis i det eksisterende. Ved at det ikke er konfliktfylte motsetninger, er det større sannsynlighet for at den faktiske lederatferden påvirkes. Scott (2003) peker da også på at i et naturlig perspektiv er det den faktiske atferden som er i fokus, heller enn formell struktur. Det kan tolkes som et fokus på å spore om det faktisk har skjedd en endring. En av enhetslederne sier da også: «*Det er jo om det har ført til en endret praksis, det er det som er det viktige, ikke hvor mye vi prater om dem egentlig.*» Det viser at det også blant lederne i Narvik er noen som fokuserer på om verdiene faktisk har medført endret atferd.

I et institusjonelt perspektiv er det en sentral lederoppgave å forsvare verdiene, og det er viktig å bygge opp en legitimitet rundt organisasjonen og dens virksomhet (Selznick 1997).

Informantene fokuserer hovedsakelig på verdiene som et internt anliggende, men ser også at verdiene etter hvert kan få betydning eksternt. En av informantene sier imidlertid at: *Det er i*

stor grad et omdømmeverktøy» Men samtidig fokuserer også vedkommende på at verdiene først må forankres godt internt. Verdisettet for Narvik kommune er vedtatt som en del av arbeidsgiverpolitikken og dokumentet, som er vedlagt her, omhandler også identitet, omdømme, etikk og samfunnsansvar. Det tyder på at verdiene også forventes å få betydning utover det interne.

Petersen (1997) har vist hvordan verdier kan fungere som styringsredskaper for praksis basert på selvledelse, dels som supplement og dels som erstatning for regel- og målstyring. Selv om to av kommunalsjefene i Narvik sier at kommunen ønsker en ledelse som er mer verdibasert enn regelstyrt uttrykker de også at det ikke er enten eller. En av dem sier: *«Jeg tenker at det er to ting som må være parallelt. Man kan ikke bare ha det ene eller det andre. Altså bare verdibasert ville blitt litt for anarkistisk. Og det å bare være regelstyrt diktatorisk igjen. Så vi må jo ha begge til stede samtidig.»*

Det som jeg har belyst her tyder på at måten ledelse, basert på verdier, praktiseres i Narvik kommune har stor forklaringskraft i et naturlig perspektiv. Jeg vil imidlertid også kunne finne trekk som sammenfaller med tenkning i det nyinstitusjonelle perspektivet.

4.9 Det nyinstitusjonelle perspektivet og atferd

I dette perspektivet forstås organisasjoner som åpne systemer og Brunsson (2003) er opptatt av at moderne organisasjoner står i et press mellom krav fra omgivelsene og den interne praksisen. Organisasjonen kan imøtekomme ulike krav gjennom snakk, beslutninger og handlinger. Han poengterer at det ikke alltid er like sterke koplinger mellom snakk, beslutninger og handlinger, verken når det gjelder enkeltindivider eller organisasjoner. Ifølge Brunsson (2003) er det nok oftere mangel på samsvar, noe som kan medføre en faktisk atferd som går på tvers av det som er bestemt. Dette omtaler Brunsson (1989) som «hykleri», samtidig som det ikke alltid er et problem, men noe som kan gi virksomheter handlefrihet ved å tilby løsninger og samtidig opprettholde legitimitet. Brunsson (2003) påpeker at beslutninger og snakk også må ses som en del av organisasjonens produksjon, og at organisasjoner også evalueres i forhold til dette.

Verdien raus kan for noen utgjøre et dilemma mellom intern praksis og forventninger fra omgivelsene. Ikke fordi noen er uenige i at det er bra å være raus, men fordi det kan gå på tvers av tradisjonelle demokratiske verdier som likebehandling og forutsigbarhet i

saksbehandling eller økonomi. Her vil nok handlingsrommet variere veldig, for eksempel kan det antas å være lettere å vise raushet overfor en elev enn når det skal fattes et vedtak som innebærer stor kostand for kommunen. Samtidig viser uttalelsen fra en av informantene at muligheten for dilemmaer finnes over alt: *«Trenden og utviklingen går jo i at det er mer og mer standardiserte kriterier for hva som er god undervisning. Og så blir man målt og styrt deretter. Altså. Det er litt konflikt imot rausheten.»* Selv om datamaterialet i denne studien viser at det er koblinger mellom snakk, beslutninger og handlinger i verdiarbeidet i kommunen, er det fortsatt tidlig å si i hvor stor grad verdiene faktisk vil påvirke lederatferden.

5.0 Oppsummering

Formålet med oppgaven har vært å studere hvordan verdier og verdibasert ledelse kan forstås og aller helst forklares med utgangspunkt i de tre organisasjonsteoretiske perspektivene; rasjonelt-, institusjonelt- og nyinstitusjonelt perspektiv. Jeg har undersøkt om det utøves noen form for verdibasert ledelse i tenkning og prosesser i verdiarbeidet i Narvik kommune, og hvilken betydning verdiene har for ledere og deres atferd.

Blant hovedfunnene er at lederne gir uttrykk for eierforhold til kommunens verdier. Det er verdier som i stor grad samsvarer med ledernes egne verdier, og som de kan identifisere seg med. Det er arbeidet med lokal forankring av verdiene gjennom utforming av verdiplakater i den enkelte enhet, der ledere og medarbeidere sammen har kunnet sette ord på hvilken betydning de legger i verdiene. Alle enhetsledere har sammen med rådmannsgruppa deltatt i et lederutviklingsprogram av nesten ett års varighet. Selv om det er kommunes øverste ledelse som har vedtatt de gjeldende verdiene, mener enhetslederne at de har medvirket i stor grad gjennom deltakelse i prosessene.

Kommunens verdier nytenkende, raus og stolt kan kategoriseres som henholdsvis profesjonelle verdier (nytenkende og stolt) og vennskapsorientert verdi (raus). Ingen av verdiene er innenfor kategoriene etiske- eller demokratiske verdier. Verdiene oppfattes i stor grad som «ufarlige», altså verdier det er vanskelig å være uenige i.

Et sentralt funn som jeg ønsker å framheve spesielt er at lederne opplever prosessene som det viktigste med verdiarbeidet, det oppleves å ha større betydning enn selve verdiordene. Det understreker viktigheten av å gjennomføre en verdiutviklende prosess som blant annet Busch (2014) fremhever.

På spørsmål om hvilken betydning verdiene har for ledere og deres atferd er det et hovedfunn at verdiene har ført til økt bevissthet omkring lederrollen og fokus på bruk av verdier som grunnlag for beslutninger. Empirien har gitt noen konkrete eksempler på endret atferd som følge av fokus på verdiene, men også her er informantene opptatt av prosessenes betydning for bevisstgjøring og atferd. Eksempelene som trekkes fram er særlig relaterte til verdien raus.

Empirien viser klare trekk av at det utøves verdibasert ledelse i tenkning og prosesser i Narvik kommune. Det er lagt stor vekt på prosesser for å forankre verdiene hos lederne. Om det videre vil bli lagt enda større vekt på forankring også hos øvrige medarbeidere gjenstår å se. Jeg finner også spor av at verdiene har fått konkret betydning for lederatferd, utover bevisstgjøringen som det pekes på. Det kan være vanskelig å si om endringen bare skyldes verdiarbeidet eller om samtidige prosesser har medført større bevisstgjøring omkring lederrollen.

Som jeg har vist i analysen kan elementer i verdiarbeidet i Narvik kommune forstås og forklares ut fra alle tre perspektivene. Verdiarbeidet ble initiert av øverste ledelse som også hadde bestemt hvilke verdier kommunen skulle ha. Dette kan på flere måter relateres til et rasjonelt perspektiv og en forståelse av at organisasjoner ledes gjennom formelle strukturer med mulighet til design og redesign for å oppnå bestemte mål. Samtidig er den sterke vektleggingen av prosesser og lokal forankring av verdiene fremtredende. Likeså er det et fokus på at verdiarbeidet må være en kontinuerlig prosess, og at eventuelle subkulturer ikke trenger å være et problem. Dette er forståelser som i stor grad kan finne sitt grunnlag i et naturlig perspektiv. Det er for meg tydelig at kommunens øverste ledelse har et oppriktig ønske om at de vedtatte verdiene skal prege kommunen og få betydning for beslutninger som gjøres og for faktisk atferd. Men å gå fra et større fokus på regelstyring til å flytte fokus på verdier som grunnlag for beslutninger og atferd, vil alltid være krevende, det handler i stor grad om kultur og kontinuerlige prosesser. Det er forholdsvis kort tid siden dette verdiarbeidet ble igangsatt. Om kommunen lykkes med dette på sikt, eller om verdiarbeidet hovedsakelig kan ses som svar på forventinger fra omgivelser om å være tidsriktig, slik det nyinstitusjonelle perspektivet omhandler, gjenstår å se.

Referanseliste

- Aadland, Einar (2004): *Den truverdige leiaren*, Samlaget
- Bang, Henning (1995): *Organisasjonskultur* 3.utg., TANO
- Barnard, Chester I (1938): *The Functions of the Executive*
- Blindheim, Trond og kristen Albert Ellingsen (red.) (2015) *Regional merkevarebygging* Fagbokforlaget
- Brunsson, N. (2003): *The Organization of Hypocrisy, Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Liber
- Busch, Tor (2014): *Ledelse, kultur og verdier – et integrert perspektiv*. Fagbokforlaget
- Busch, Tor og Jan Ole Vannebo (2001): *Organisasjon, ledelse og motivasjon* 4.utg. Universitetsforlaget
- Christensen, Tor et al. (2004): *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte* Oslo, Universitetsforlaget
- Colbjørnsen, T. (2009): *Ledere og Lederskap. AFFs Lederundersøkelser* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Egeberg, Morten (1989): *Institusjonspolitikk og forvaltningspolitikk statsvitenskap*, TANO
- Everett, Euris L. og Inger Furseth (2012): *Masteroppgaven Hvordan begynne – og fullføre* 2.utg. Universitetsforlaget
- Hellevik, Ottar (2002): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* 7.utg. Universitetsforlaget
- Hetland, H. (2004): *Leading to the extraordinary? : antecedents and outcomes of transformational leadership*. Bergen: Department of Psychosocial Science, Faculty of Psychology, University of Bergen.
- House, R.J. (1996): *Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory*. *Leadership Quarterly*
- Irgens, E. J. (2000): *Den dynamiske organisasjon: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring*. Oslo: Abstrakt forlag
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* 2.utg. Høyskoleforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar (2012): *Organisasjonsendringer og endringsledelse* 2.utg. Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer* 3.utg. Fagbokforlaget

Kernaghan K. (2003): *Integrating values into public service: The values statements centerpiece* Public Administration Review 63(6): 711-719

Kirkhaug, Rudi (2013): *Verdibasert ledelse - Betingelser for utøvelse av moderne lederskap* Universitetsforlaget

Kluckhohn, C. (1951): Values and value orientation in the theory of action.

Kvale, S. (1997): *Det kvalitative forskningsintervju*, 1.utg. Ad Notam Gyldendal

Kvale, S og S. Brinkmann (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo Gyldendal akademisk

Meyer J. W. og B. Rowan (1977): *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony* American Journal of Sociology

Petersen, V. C.& Stuhr Lassen, M. (1997): *Værdibaseret ledelse: et alternativ til styring, regulering og kontrol?* København: Dansk Industri Forlag

Postholm, M.B. (2005): *Kvalitativ metode en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*, 1.utg. Universitetsforlaget

Punch, K.F. (1998): *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*, SAGE Publications

Rokeach (1976) *The nature of human values and value systems*. I: Hollander E.P. & Hunt R. G.(red.): *Current perspectives in Social Psychology*. New York: Oxford University Press

Røvik, Kjell Arne (1998): *Moderne organisasjoner*, Bergen: Fagbokforlaget

Schein, E. H. (2010): *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*: John Wiley & Sons.

Scott W.R. (2003): *Organizations – Rational, Natural and Open Systems*. 5.utg. Prentice Hall

Selznick, Philip (1997): *Lederskap* Tano Aschehoug 1.utg. 1957

Weber, Max (1971/1904): *Makt og byråkrati* Oslo: Gyldendal

Wæraas, Arild (2010) *Vennlighet eller myndighet? – Når staten velger verdigrunnlag* Nytt norsk tidsskrift nr. 1/2, side 60-69

Artikler/rapporter/nettsider

Aadland, Einar et al. (2006): *Verdibasert ledelse i praksis. En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Oslo, Diakonhjemmet Høgskole

Askeland, Harald (2013): *Verdibasert ledelse – historiske linjer og aktuelle perspektiver* Rapport 2013/11, Diakonhjemmet Høgskole

Busch, Tor og Erlend Dehlin (2012): *Utvikling av verdibasert ledelse i kommunal og fylkeskommunal tjenesteyting* TØH-serien 2012 : 3 Trondheim Økonomiske Høgskole (Meyer & Rowan 1977).

Iversen, A.B. (2011): Kvalitative og kvantitative metoder - et kontinuum? Sosiologisk tidsskrift. - Årg. 19, nr. 2/2011, s.175-183.

Moren, J. (2011): Om reformer - En studie av kvalitetsreformen, Politireformen 2000 og Kunnskapsløftet. Karlstad, Universitetsstrykkeriet

Narvik Kommune (2015): Arbeidsgiverpolitikk, websak 15/30 Link: https://www.narvik.kommune.no/f/p-1/i/767d8544-e9cd-4257-8bd0-8691c9f91ffb/arbeidsgiverpolitikk_2015_hoveddokument_vedtatt.pdf , lastet ned 20.04.17

Tolg, H. (2015): «Det går på stoltheten løs» <https://www.document.no/2015/02/12/det-gar-pa-stoltheten-los/> lastet ned 20.04.17

www.Synonymordboka.no (2017) <http://www.synonymordboka.no/no/?q=stolt>, lastet ned 20.04.17

Vedlegg

Vedlegg 1:

Informasjonsbrev til informanter Forespørsel om deltakelse i undersøkelse

Jeg er student ved Universitetet i Tromsø, Norges arktiske universitet, hvor jeg studerer til en erfaringsbasert mastergrad i strategisk ledelse og økonomi. Studiet gjennomføres ved siden av jobb som seniorrådgiver hos Fylkesmannen i Troms.

Jeg er nå inne i siste semester og skal levere avsluttende masteroppgave våren 2017.

Tema for oppgaven er verdier og verdibasert ledelse. I denne forbindelse har jeg søkt rådmannen om å få bruke Narvik kommune som utgangspunkt for datainnsamling («case»). Dette har jeg fått anledning til.

Det framgår av hjemmesiden til Narvik kommune at kommunens gjeldende arbeidsgiverpolitikk ble vedtatt av bystyret 05.03.2015. Narvik kommune skal kjennetegnes gjennom følgende verdier: Nytenkende - Raus – Stolt.

Jeg synes Narvik kommunes verdigrunnlag er interessant og vil gjennomføre en undersøkelse som innebærer intervju av enkelte ledere i kommunen. Mitt ønske er å undersøke hvilken status verdiene har for ledere i kommunen, herunder om verdiene har betydning for utøvelse av ledelse.

Utvalget for undersøkelsen er ledere i kommunen, fra kommunalsjefnivå til enhetsledernivå.

Undersøkelsen vil bestå av kvalitative intervju med 2 kommunalsjefer (individuelle intervju) og to gruppeintervju med enhetsledere. Enhetslederne intervjues i grupper på tre personer. Hvert intervju vil vare inntil en time.

Jeg henvender meg til deg fordi du er plukket ut som en av informantene som kan benyttes i oppgaven. Det er frivillig å være med i undersøkelsen. Alle innsamlede opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Utsagn fra enkeltpersoner skal ikke kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Innsamlede data i form av skriftlige notater eller lydopptak vil bli makulert når oppgaven er avsluttet.

Veileder på denne oppgaven er postdoktor Frank Holen , Universitetet i Tromsø, Norges arktiske universitet.

Jeg gir gjerne ytterligere opplysninger på telefon 975 68188 eller e-post lenor1@live.no

Med vennlig hilsen,

Lena Nordås.

Vedlegg 2:

INTERVJUGUIDE - INDIVIDUELLE INTERVJU MED KOMMUNALSJEFER

Kort innledning: navn, stilling, lederansiennitet

Kommunens organisering av arbeidet med verdier/ Hva har kommunen ønsket med dette?

1. Kan du beskrive hvordan kommunen er organisert - generelt
2. Hvorfor er verdier satt på dagsorden? Hva har kommunen ønsket med dette? (Hva opplever toppledelsen er ambisjonene med dette?)
3. Hvordan har verdiarbeidet vært organisert?
4. Hvem har vært involvert i arbeidet med verdier og hva har vært din rolle?
5. Hvem har initiert arbeidet?
6. Hvordan har dere kommet fram til verdiene? - prosess – resultat- hvordan blitt enige om verdiene
7. (Hvem har det overordnede ansvar for arbeidet?)
8. Hvordan forholder du deg til at hver enhet har ulikt innhold knyttet til verdiene?
9. Er det utarbeidet en visjon for Narvik kommune?
10. Hvordan tas verdiene i bruk/forankres ned i organisasjonen? Implementering

Verdiens status

11. Hva er din forståelse av de ulike verdiene?
12. Er det verdier som du identifiserer deg med? Som du motiveres av, som begeistrer? (Verdier som noen kan være uenige i?)
13. Samsvarer verdiene med eksisterende verdier? (Andre verdier som er viktigere? Like viktig?)
14. Mener du at verdiene setter rammer for atferd eller er verdiene et mål i seg selv? Begge deler?
15. Noen av verdiene som oppleves konfliktfulle?
16. Opplever du at det er samsvar mellom verdiene og øvrige krav og forventninger
17. Tror du dine underordnede opplever at det er samsvar?
18. Hvordan/hvem sikre at verdiene gjennomsyrrer organisasjonen/holde varmt?
19. Hvilken overordnet ledelsesfilosofi baserer kommunen seg på?
20. (Hvilken ledelsesfilosofi vil du knytte verdier til)
21. Verdibasert ledelse - Hva legger du i verdibasert ledelse? Sammenheng mellom arbeidet med verdier og ledelse?

Verdiens betydning for ledelse

1. På hvilken måte har verdiene innflytelse og betydning for din ledelse?
2. På hvilken måte anvender du verdiene i ditt daglige arbeid som leder?
3. Har verdiene på noen måte endret din måte å lede på? Utdype
4. Opptrer dine ansatte annerledes?
5. Kan du beskrive positive og negative sider ved verdiene (fordel og ulemper for ditt lederarbeid)
6. Er det forhold ved måten dere er organisert på, ved organisasjonskulturen eller ledelse som hemmer eller fremmer arbeidet med verdier?

7. På hvilken måte har verdiene betydning for dine underordnede (Har det betydning for måten de organiserer seg på, leder..) Betydning for lønn, frihet, myndiggjøring, ansvar
 8. På hvilken måte har verdiene betydning for dine overordnede? (som spørsmålet over)
 9. Betydning for omdømme?
 10. Størst betydning ekstern eller internt?
 11. På hvilken måte tror du verdier er av betydning for kommunen som organisasjon (internt og eksternt)
- Identifisere seg med verdiene (følelser, motivere, begeistre?) - emosjonell dimensjon
 - Språksette verdiene? - kognitiv dimensjon
 - Angir verdien hvordan man kan velge mellom tilgjengelige metoder, midler og mål? (motivasjonell dimensjon)

Vedlegg 3:

INTERVJUGUIDE – GRUPPEINTERVJU MED ENHETSLEDERE

Kort innledning: navn, stilling, lederansiennitet

Hvilken status har verdiene

22. Hvilken kjennskap har du/dere til kommunens verdier Nytenkende, Raus, Stolt?
23. Hva er din/deres forståelse av de ulike verdiene?
24. Er det verdier som du identifiserer deg med? Som du motiveres av, som begeistrer? (Verdier som noen kan være uenige i?) Hvilke typer verdier er det? Skal de motivere, styre?..
25. Hvordan har dere opplevd å skulle sette ord på og utdype verdiene? (verdiplakater, variasjon Hvem har deltatt?
26. Synes dere at det er problematisk at det legges ulik betydning i verdiene? Hva kan forklare ulik betydning? (Subkulturer, alternative verdier knyttet til fag/profesjon)
27. Er det noen av verdiene som er viktigere enn de andre?
28. Er det forskjell på verdien med tanke på å omsette de til praksis/ta de i bruk i det daglige?
29. Hvordan samsvarer verdiene med eksisterende verdier? Er det andre verdier som burde vært med? (Er det akseptabelt å tilkjenne at andre verdier er viktigere? Uttalte og levde verdier)
30. I hvor stor grad tror dere at verdiene gir mening for medarbeiderne? Utdype

Implementering

12. Har du/dere deltatt i arbeid med verdigrunnet før verdiene ble bestemt?
13. Hvis ja, på hvilken måte har du deltatt? Hvem deltok ellers?
14. Hvordan har dere kommet fram til verdiene? - prosess – resultat- hvordan blitt enige om verdiene
15. Har du deltatt i arbeid med verdiene etter at de ble bestemt? Hvis ja, på hvilken måte?
16. Deltar de ansatte i arbeidet med verdier? Hvis ja: hvordan? Hvis nei: hvorfor ikke?
17. Hvem mener du/dere har ansvar for å operasjonalisere verdiene og sørge for at de har
18. mening? Hvordan sikre at verdiene gjennomsyrrer organisasjonen?

Verdienes betydning for ledelse

- På hvilken måte har verdiene innflytelse og betydning for din ledelse?
- På hvilken måte anvender du verdiene i ditt daglige arbeid som leder?
- Har verdiene på noen måte endret din måte å lede på? Utdype
- (Opptrer dine ansatte annerledes?)
- Kan du beskrive positive og negative sider ved verdiene (fordel og ulemper for ditt lederarbeid)
- Er det forhold ved måten dere er organisert på, ved organisasjonskulturen eller ledelse som hemmer eller fremmer arbeidet med verdier?
- På hvilken måte har verdiene betydning for måten dere organiserer dere på (betydning for lønn, frihet, myndiggjøring, ansvar)
- På hvilken måte har verdiene betydning for dine overordnede? Politikere? (samme stikkord som spørsmålet over)
- Er det forhold ved måten dere er organisert på, ved organisasjonskulturen eller ledelse som kan gjøre det vanskelig å «leve opp» til verdiene? Utdype.
- Er det noen av verdiene som «kolliderer» med andre krav/forventninger og mål? Eks. økonomi. Hvordan forholder du/dere dere til det? (Hva er viktigst?)
- Mener du/dere at verdiene setter rammer for atferd eller er verdiene et mål i seg selv? Begge deler? Utdype
- Hvilken type ledelse (ledelsesfilosofi) praktiseres i kommunen?

Verdienes betydning for samfunn (omgivelser), organisasjon og individer

2. Oppfatter du/dere at verdiene har betydning for omdømmet til Narvik Kommune? Hvis ja, på hvilken måte? Hvis nei, hvorfor ikke?
2. På hvilken måte tror du verdier er av betydning for kommunen som organisasjon
3. Hvordan oppleves verdiene og arbeidet med disse blant de ansatte? Utdype.
4. I hvilken grad har din/deres overordnede fokus på verdiene? Gi eksempler
5. Hvordan kan din/deres overordnede merke at du/dere har fokus på verdiene?
6. Er verdiene viktigst internt eller eksternt? Utdype

Vedlegg 4:

Velkommen til lederutviklingsprogrammet 2016 - 2017

31.03.2016

Bakgrunn

Narvik kommune har vedtatt en ny arbeidsgiverpolitikk. Ambisjonene for arbeidsgiverpolitikken er å bidra til at ledere og medarbeidere motiveres og trives samtidig som de utfordres og stilles krav til. Dette skal føre til at tjenester og service utvikles og ytes med den ønskede kvalitet og effektivitet. Politikken skal utgjøre et felles verdigrunnlag for folkevalgte, ledere, medarbeidere og tillitsvalgte. Et felles verdigrunnlag skal bidra til en omstillingsdyktig og serviceinnstilt kommune med dyktige ledere og motiverte og kompetente medarbeidere. Verdien kommunen har valgt er nytenkende, raus og stolt.

Formål

Kommunen har startet en implementeringsprosess i forhold til arbeidsgiverpolitikken. Dette gjøres gjennom valg av strategier og igangsetting av konkrete handlinger. Et av tiltakene som Narvik kommune skal gjennomføre er et lederutviklingsprogram. Dette for i fellesskap å videreutvikle kunnskaper, ferdigheter og holdninger til ledelse blant lederne i Narvik kommune, samt bidrar til å realisere ambisjonene i arbeidsgiverpolitikken. Utviklingsprogrammet skal gjennomføres slik at vi når målene for kommunens arbeidsgiverpolitikk.

Gjennomføring

Lederutviklingsprogrammet vil gå over ca. 10 mnd. og består av 4 samlinger, totalt 6 dager, med noe arbeid mellom samlingene. Samlingene gjennomføres i Narvik med innleide prosessveiledere fra KS-Konsulent. Deltakelse er obligatorisk for alle enhetsledere.

Innholdet i samlingene er kort beskrevet nedenfor. Det vil kunne bli gjort endringer i programmet i løpet av perioden.

Lederutvikling Narvik kommune

Samling 1(11. og 12. mai)

Felles verdigrunnlag som utgangspunkt for ledelse og medarbeiderskap – nytenkende raus og stolt

Prosessveiledere: Hanne Kjensli og Anne Bostad, KS-Konsulent

Dag 1

090 0	<i>Innledning ved rådmannen – forventninger til programmet og til samlingen</i>
091 5	<i>Presentasjon av prosessveilederne og programmet v KS-K Om oss Om tidsplan, temaer og arbeidsmåter – og hvorfor vi gjør det slik Forventninger til programmet – vi intervjuer en kollega</i>

	<p><i>Walk & talk. Om forventninger til gruppas og vår egen utvikling. Vi deler på gruppene og i plenum. (IGP) Om loggføring og aksjonslæring Hva kjennetegner effektiv, helhetlig ledelse?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>En introduksjon til KS' modell for helhetlig ledelse og hva forskning kan fortelle oss om hva slags lederatferd som er forbundet med gode resultater</i>
1130	<i>Lunsj</i>
1215	<p><i>Om verdier og felles kultur som grunnlag for ledelse Kobling til arbeidsgiverpolitikken og verdiene Introduksjon til temaet. Fra en gruppe ledere til én ledergruppe – hvordan kan vi skape felles identitet og retning? (Abigails historie) Raus, nytenkende og stolt – hvordan praktiserer vi disse verdiene i dag? Vi får opp suksesshistorier fra deltakerne gjennom deling i gruppene..</i></p>
1400	<i>Pause</i>
1430	<p><i>Jobbe med verdiplakaten for ledergruppa i Narvik kommune Lederen som rollemodell og bærer av verdiene</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Finne egnet metodikk eks kafedialog med kjennetegn på praktisering av verdiene som oppgave</i>
1630	<i>Slutt på det faglige innholdet for dagen</i>

17.00 – 22.00 Middag og sosialt samvær.

Dag 2

0830	<i>Refleksjoner etter gårdsdagen</i>
0900	<p><i>Mestringsorientert ledelse – kunsten å la folk få komme til sin rett Hva gjør ledere som får det beste ut av de fleste? Vi sjekker ut gruppas kunnskap om mestringsorientert ledelse.(IGP) Mestringsorientert ledelse og det gode medarbeiderskapet/LEAN Mestringsorientert ledelse og 10-faktor Vi ser på sammenhenger mellom ledelse, mestring og resultater. Arbeid med case i gruppene.</i></p>
1130	<i>Lunsj</i>
1215	<p><i>Jeg – en mestringsorientert leder?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Vi gjør en rask evaluering av eget lederskap med utgangspunkt i 10-FAKTOR. Hva er mine styrker? Og hvor har jeg mine viktigste forbedringsområder?</i> <p><i>Egenrefleksjon og walk and talk med en kollega Arbeid med eget lederskap</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>På bakgrunn av det vi har hørt disse to dagene:</i>

	<p><i>Hva er viktig for meg i mitt lederskap, og hvordan kan jeg få det til å henge godt sammen med kommunens mål og visjoner?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Vi går sammen med en kollega og bruker en enkel coachingmodell for å hjelpe hverandre i å utvikle visjon for eget lederskap</i>
1400	<i>Pause</i>
1420	<i>Gjort, lurt, lært – vi gjør opp status etter samling 1 Veien videre - hjemmeoppgave</i>
1500	<i>Vel hjem!</i>

Samling nr. 2 (6. sept) - 1 dag: Helhetlig, effektivt lederskap - nytenkende, raus og stolt

- Hvordan samsvarer tre-faktormodellen med arbeidsgiverpolitikken i Narvik kommune?
- Den folkevalgt styrte organisasjonen
- Oppgaveorientert ledelse
- Endringsorientert ledelse
- Relasjonsorientert ledelse
- Vi setter helhetlig ledelse i sammenheng med balansert målstyring.
- Utvikling av en visjon for eget lederskap – hvorfor skal noen ledes av meg?
- Kollegacoaching – hva handler din visjon om?

Oppgave og metode for arbeid mellom samling 2 og 3 gjennomgås.

Samling nr. 3 (23. nov) - 1 dag: Identitet og kultur - nytenkende, raus og stolt

- Om identitet og kultur – hva handler det om.
- Hva kjennetegner oss i Narvik kommune?
- Hva preger kulturen i vår kommune og på min avdeling?
- Hvordan kan jeg som leder påvirke kulturen?
- Hva må jeg endre i min lederrolle?
- Kollegaveiledning

Oppgave og metode for arbeid mellom samling 3 og 4 gjennomgås

Samling nr. 4 (14. 15. feb 2017) – 2 dager: Endring, utvikling og innovasjon – nytenkende, raus og stolt.

- Drivkrefter for endring
- Hva er det som gjør mange endringsprosesser så krevende?
- Hva er motstand – og hvordan håndterer vi den best?
- Hva kjennetegner de som lykkes med ledelse av endringsprosesser?
- Fornyelse og kontinuerlig forbedring
- Behovet for innovasjon i Narvik kommune
- Samskaping og brukerperspektivet
- Hvordan kan vi jobbe med innovasjon praksis?