

Troverdighet
i teori og praksis
- en casestudie i en middels stor kommune

Ane Slaatto
VID vitenskapelige høgskole

Masteroppgave
Master i verdibasert ledelse
Veileder: Olav Molven

Antall ord: 24.502

02.05.16

Forord

Da var mine fire år som glad og takknemlig student ved Vitenskapelig høgskole forbi. Innspurten gjennomføres her som et intervjustudie om forventninger og uttalt praksis i Asker kommune.

Arbeidet med oppgaven har vært en interessant og lærerik prosess. Mitt utgangspunkt er at jeg har jobbet i kommunen jeg ønsker å studere i 8 år. Ved flere anledninger har jeg hatt ansvar for implementering av nye rutiner og systematisk etisk refleksjon i barneverntjenesten. Jeg har arbeidet i ulike team, samarbeidet med andre virksomheter og har et relativt bredt inntrykk av arbeidet som gjøres i kommunen. Jeg har møtt mange interesserte, engasjerte og dyktige kollegaer og samarbeidspartnere, samt ledere som har gjort sitt ytterste for å tilfredsstille alle forventninger og krav. Det har vært lærerikt å bli kjent med en annen virksomhet i kommunen gjennom dette forskningsprosjektet.

Studien hadde ikke latt seg gjennomføre uten informantene som stilte opp og delte tanker og synspunkter med meg, så en stor takk til dere! En takk også til mine ledere for stor romslighet og oppmuntring. Takk til min veileder, førsteamanuensis Olav Molven, ved Vitenskapelig høgskole, for avgjørende faglige bidrag i prosessen. Din veiledning har vært en viktig kilde til fremdrift og forståelse. Jeg ønsker også å takke min studiekompanjong Noa Slaatto for selskap i seks uker på biblioteket i Estepona. Og ikke minst mamma Gunvor Slaatto for kritisk konstruktive tilbakemeldinger underveis. Uten alle dere hadde det ikke gått like bra!

Asker, april 2016

Ane Slaatto

Sammendrag

Denne kvalitative intervjustudien fører oss inn i hvordan en virksomhetsleder, tre mellomledere og tre medarbeidere forstår og beskriver sin praksis ut fra den kommunens kjerneverdier troverdighet. Dette ses i sammenheng med hvilke forventninger som uttales i kommunens offisielle ledelse- og styringsdokumenter og i intervju med etikkansvarlig; HR-sjefen.

Forventningene til ledelse og styring i kommunen legger til grunn at ledere skal oppfylle mål- og resultatstyringens intensjoner om forventet effektivitet og kontinuerlig forbedring. Samtidig har kommunen et uttalt fokus på verdiene åpenhet, gjensidig respekt og troverdighet. Arbeidet med bevisstgjøring og etterlevelse av verdier sender signaler om at kommunen fokuserer på det menneskelige perspektivet, der transformasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse skal legges til grunn for lederpraksis.

Med bakgrunn i dette har jeg valgt problemstillingen: *«Hvordan følges den uttalte verdien troverdighet opp i praksis av ledere og medarbeidere i en kommunal virksomhet?»*.

I gjennomføringen og analysen av data har jeg valgt en hermeneutisk tilnærming, da det er informantenes forståelse og beskrivelser som vektlegges, sammen med en fortolkning av dette. Jeg tar utgangspunkt i både teoristyrte og datastyrte analyse av materialet, slik at jeg også er åpen for uforutsette funn. Med et bevisst hermeneutisk bakteppe, preget av kontinuerlig refleksjon, tilstreber jeg en fortolkning som er kritisk forankret.

Studien belyses i hovedsak med teori særlig basert på Argyris og Schön (1978, 1996), og Aadland (2004, 2005, 2012) da disse er opptatt av forholdet mellom uttalte verdier og bruksverdier og av et samsvar mellom ord og handling. Mål- og resultatstyring har jeg forstått i lys av Druckers (1954) modell som ligger til grunn for verktøyet balansert målstyring, og som Asker kommune benytter. Drøftingsdelen belyser jeg med relevant forskning og ulike master- og doktorgradsstudier, blant andre Olsen (2006) og Vikhagen (2012).

Med utgangspunkt i funnene og teori på området drøfter jeg spørsmålene om uttalte forventninger, forståelsen av troverdighet, uttalt praksis og sammenhenger mellom forventninger og praksis. Informantene er samstemte om at åpenhet, respekt og redelighet er supplerende verdier til troverdighet. Dialog, etisk refleksjon og samsvar mellom ord og handling fremhever de som viktige

forutsetninger for en troverdig praksis. Funnene viser også at det fremkommer betydelige frustrasjoner og motforestillinger mot noen sider ved styringssystemets utforming dess lengre nedover en kommer i organisasjonen. Både mellomledere og medarbeidere mener troverdigheten blir særlig utfordret ved at bestiller-utøver-modellen så lett fører til en fragmentert kommune.

Et hovedfunn er at både mellomledere og medarbeidere ser et motstridende budskap når det overordnede styringssystemet legger til grunn at prinsippene om verdistyring og målstyring er gjensidig supplerende. Informantene mener at de ikke så lett lar seg forene. Funnene viser at yrkesutøverne settes i en stram verdiklemme, og krysspressituasjoner oppstår i prioriteringer, der økonomiske og kvantitative rapporteringer har forrang.

Ved å gjennomgå datamaterialet, finner jeg en kompleksitet av ledelse- og styringssystem, uttalte verdier og en mangfoldig beskrivelse av praksis. Jeg finner samstemthet, spenninger og motsetninger, nyanser og detaljer. Funnene gir et innsyn i hvordan de forskjellige informantene på de tre nivåene reflekterer rundt spørsmålene fra intervjuguidene.

Innholdsfortegnelse:

Forord	3
Sammendrag	4
<u>Kapittel 1</u>	<u>8</u>
1.1 Innledning	8
1.2 Tema og bakgrunn	9
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	10
1.4 Asker kommune	10
1.5 Oppgavens oppbygging	11
<u>Kapittel 2 - Teori og forskning</u>	<u>12</u>
2.1 Troverdighet	12
2.2 Verdier og refleksjon	14
2.2.1 Uttalte verdier og bruksverdier	14
2.2.2 Refleksjon	15
2.3 Aktuelle ledelsesteorier	16
2.3.1 Transformasjonsledelse	16
2.3.2 Situasjonsbestemt ledelse	17
2.3.3 Verdibasert ledelse	18
2.4 Mål- og resultatstyring	21
<u>Kapittel 3 - Metode</u>	<u>23</u>
3.1 Kvalitativ tilnærming	23
3.2 Hermeneutisk bakteppe	24
3.3 Forberedelser	25
3.3.1 Utforming av intervjuguider	25
3.3.2 Utvalg av informanter	26
3.4 Gjennomføringen	28

3.4.1 Gjennomføring av intervjuene	28
3.4.2 Transkribering av intervjuene	29
3.5 Analyseprosessen	30
3.6 Reliabilitet og validitet	32
3.7 Metoderefleksjon og etiske betraktninger	34
<u>Kapittel 4 - Funn</u>	<u>37</u>
4.1 Hvilke forventninger har kommunen til ledere og medarbeidere vedrørende troverdig praksis?	37
4.3 Hva gjør ledere og medarbeidere for å fremstå troverdig?	43
4.3.1 Hva gjør virksomhetsleder?	43
4.3.2 Hva gjør mellomlederne?	45
4.3.3 Hva gjør medarbeiderne?	50
<u>Kapittel 5 - Drøfting av funn</u>	<u>54</u>
5.1 Drøfting av «Hvilke forventninger har kommunen til ledere og medarbeidere vedrørende troverdig praksis?»	54
5.2 Drøfting av «Hvordan forstås verdien troverdighet av ledere og medarbeidere?»	55
5.3 Drøfting av «Hva gjør ledere og medarbeidere for å fremstå troverdig?»	58
5.4 Drøfting av «Hvordan henger forventninger og praksis sammen?»	62
5.4.1 Troverdig praksis	62
5.4.2 Etisk ansvar	63
5.4.3 Transformasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse	65
5.4.4 Mål- og resultatstyring	66
<u>Konklusjon</u>	<u>69</u>
Litteraturliste	71

Kapittel 1

1.1 Innledning

Organisasjoner, både private og offentlige, har i dag et stort fokus på verdier. I løpet av den siste tiårsperioden har verdier fått en stadig økende oppmerksomhet og interesse i forståelsen av ledelse og organisasjonsvirksomhet (Aadland mfl, 2006:4). Til forskjell fra tidligere skal organisasjonsverdier tydeliggjøres, etterspørres og omsettes til praktisk handling. Å bygge et godt omdømme både internt og eksternt, utvikle motiverte og myndiggjorte medarbeidere, øke kvalitet og ikke minst ta samfunnsansvar er noen av motivasjonene bak arbeidet med å tydeliggjøre verdigrunnlag. Interessen for sammenhenger mellom visjon, ideologi, formål og mening på den ene siden, og omdømme, effektivitet og konkurransevne på den annen har økt. Budskapet om både økt produktivitet og verdistyring blir dermed presentert side om side, der begge målene anses som viktige.

Dialog, meningsskapende prosesser og tillit blir i flere sammenhenger løftet fram som avgjørende for en tjeneste med god kvalitativ. Samtidig er krav om rapportering og tilbakemelding basert på instrumentell rasjonalitet forventet i sammenheng med krav om en effektiv offentlig forvaltning. Økonomistyring er nødvendig for å få utgifter under kontroll, og verdistyring skal på sin side sikre at kvaliteten på tjenestene er god. Hvordan kan en balansere i skjæringspunktet mellom ulike ideologier og perspektiv? Mange vil hevde at økonomisk-rasjonelle og verdi-rasjonelle målsettinger er to sider av samme sak og at en effektiv organisasjon må samordne og balansere disse. Andre erfarer at disse to målsettingene er vanskelige å kombinere og veie opp mot hverandre.

Hvordan påvirker det for eksempel ansatte og brukere at rapporteringssystemet i kommunen er basert på avvik, økonomi og tall? Mister menneskene sin verdi jo nærmere et tall de blir, og forsvinner etikken i omgjøringsprosessen? Trenger vi et navn og et ansikt for å forholde oss ekte til det, med troverdighet? Jeg er nysgjerrig på paradokset som oppstår ved at på den ene siden har kravet om økonomistyring, markedstilpassing og konkurransevne vokst fram med en forventning om høyere effektivitet. På den andre siden uttrykkes ønsket om en bevisstgjøring av verdier og visjoner. Man ber om at verdier som for eksempel «troverdighet» skal bli faktisk styrende i virksomhetene.

1.2 Tema og bakgrunn

Asker kommune har verdiene åpenhet, gjensidig respekt og troverdighet som uttalte kjerneverdier. Disse skal ligge til grunn for den enkelte leders og medarbeiders arbeid, samtidig som de ligger til grunn i alle plan- og styringsprosesser. I mitt forskningsprosjekt velger jeg å fokusere på verdien troverdighet, som i følge dokumentet «Ledelse og styring i Asker kommune» (internettreferanse 3) betyr ekte, pålitelig og redelig.

Hovedformålet med studiet er å få innblikk i hvordan ledere og medarbeidere forstår og forholder seg til verdien troverdighet. I tillegg er jeg nysgjerrig på hvilken måte denne styrer deres praksis, hvordan de kontinuerlig forbedrer det etiske ansvaret, hvilke refleksjonsarenaer de har, hva som etterspørres av ledere og hvordan troverdig praksis sikres. I tillegg ønsker jeg å se hvilken sammenheng det er mellom forventninger som stilles til informantene og deres uttalelser om praksis. Den subjektive erfaringen og refleksjonene til hver enkelt danner også grunnlaget for å drøfte troverdighet i sammenheng med kommunens styringssystem; balansert målstyring.

Når jeg ønsker å fordype meg i dette er det fordi jeg anser verdien som grunnleggende og avgjørende for den tillit og kvalitet velferdssamfunnet er tuftet på. Til å belyse temaet har jeg valgt å gjennomføre et casestudie i Asker kommune hvor jeg selv er ansatt. Siden kommunen uttaler i ledelse- og styringsdokumentene et ønske om å styre og lede ut fra de uttalte verdiene, gjorde det meg interessert i å se nærmere på hvordan de gjør dette i praksis på ulike nivåer i en utvalgt virksomhet. Og i tillegg se på hvordan praksis henger sammen med styringssystemet.

Å gjennomføre en undersøkelse for å belyse dette anses som svært aktuelt da kommunen nylig har utarbeidet dokumentet «Ledelse og styring i Asker kommune», der de meiser ut hvilke ledelsesteorier de ønsker å benytte, sammen med mål- og resultatstyring som valgt styringssystem. Det er ikke tidligere gjort slike undersøkelser i denne kommunen. Jeg har heller ikke funnet studier i andre kommuner der nivåene fra rådmannens kontor til medarbeidernivå er med. Det er heller ikke mange andre kommuner som har valgt nettopp verdien «troverdighet» som en av sine kjerneverdier, og derfor er den særlig interessant.

Utgangspunktet til studiens informanter er at de direkte eller indirekte kommer tett på andre menneskers liv, ofte mennesker i krise. De skal forvalte komplekse og lovpålagte tjenester, der de daglig står overfor sammensatte problemstillinger, der de må ta vanskelige valg. Fagfeltet inneholder mange etiske utfordringer og dilemmaer. Det preges av skjønnsutøvelse og at det ikke finnes fasitsvar på hvordan oppgavene skal løses. Ledere og medarbeidere i denne type tjenester har et etisk ansvar som må forvaltes med ydmykhet og sensitivitet. Min interesse retter seg særlig mot i hvilken grad arbeidet utøves med en bevisst og etisk refleksjon satt i system.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen er følgende:

Hvordan følges den uttalte verdien troverdighet opp i praksis av ledere og medarbeidere i en kommunal virksomhet?

For å belyse problemstillingen stiller jeg følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvilke forventninger har kommunen til ledere og medarbeidere vedrørende troverdig praksis?**
- 2. Hvordan forstås verdien troverdighet av ledere og medarbeidere?**
- 3. Hva gjør ledere og medarbeidere for å fremstå troverdig?**
- 4. Hvordan henger forventningene sammen med praksis?**

1.4 Asker kommune

Asker kommune er Norges 11. største kommune og har om lag 60.000 innbyggere og 4.000 ansatte. Kommunen definerer sine sentrale oppgaver som å være samfunnsbygger og en attraktiv og konkurransedyktig tjenesteleverandør, forvalter og arbeidsgiver. Visjonen er «Asker - mulighetenes kommune!» (internetteferanse 5). De siste årene har det vært fokus på myndiggjorte medarbeidere og omdømmebygging.

Kommunens styringsmodell består av to fullmaktsnivåer, henholdvis Rådmannen og virksomhetslederne. De har i henhold til delegeringsreglementet ansvar for å iverksette politiske vedtak, prioriteringer og mål, og å skape best mulige resultater og kvalitet i tjenestene. Blant kommunens seks tjenestoområder, er det 10 virksomheter med hver sine virksomhetsledere. Kommunen bruker et webasert system der innbyggere og ansatte rapporterer avvik og forbedringsforslag; AskerDialogen. Funn fra tilsyn og revisjon legges også inn i dette. Det generer statistikk, som igjen gir grunnlag for årsaksanalyse, trendanalyse og forslag til tiltak.

Av styringsdokumentet «Ledelse og styring i Asker kommune» framgår det:

Det er utarbeidet et forslag til visjon og prinsipper for god ledelse i Asker kommune. Visjonen og prinsippene tar utgangspunkt i transformasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse som overordnede ledelsesteorier (internettreferanse 3).

Videre fremgår det at

Virksomhetsstyringen skal baseres på mål- og resultatstyring. Dette innebærer at det skal planlegges og settes mål, og at resultatene skal måles og følges opp for å avdekke avvik og kontinuerlig forbedre og videreutvikle tjenestene (ibid).

1.5 Oppgavens oppbygging

I kapittel to angir jeg det teoretiske rammeverk for oppgaven og gjør det klart hva slags meningsinnhold viktige begreper er gitt i denne undersøkelsen. I kapittel tre beskrives valg av metode, utvalg og gjennomføringen av studien. Ethiske aspekt og metodekritikk blir presentert. I Kapittel fire presenteres funn, og videre i kapittel fem diskuteres disse i sammenheng med teori og tidligere forskning. Til slutt gis det en konklusjon, sammen med betraktninger over muligheter og anbefalinger funnene gir.

Kapittel 2 - Teori og forskning

Asker kommune legger vekt på troverdig virksomhet, og forplikter seg til å kontinuerlig arbeide for å forbedre det etiske ansvaret. Derfor er det nærliggende å bruke etisk refleksjon som analyseramme, da dette har vist seg å være en god metode for å identifisere egne verdier og få et nærmere forhold til egen atferd (Eide og Aadland, 2008). Da det fremgår av kommunens dokumenter at de legger vekt på verdibevisthet, er det naturlig å trekke inn verdibasert ledelse som en del av ledelsesfilosofien og analyserammen. I tillegg er det relevant fordi verdibasert ledelse trekker inn verdier og holdninger i et organisasjons-, ledelses- og styringsperspektiv (Aadland mfl. 2006). Siden jeg ser på sammenhengen mellom forventninger og praksis er det naturlig å legge til grunn og se funnene i lys av Argyris og Schöns (1978, 1996) teori om uttalt teori og bruksteori.

2.1 Troverdighet

Det finnes lite litteratur om troverdighet som hovedtema. Unntaket er «Den truverdige leiaren» av Einar Aadland (2004), som derfor ble sentral som bakteppe i tilnærmingen til troverdighet som verdi og begrep. I følge Aadland åpner det for tillit, dersom en leder blir funnet troverdig. Slik kan man si at begrepet og verdien er grunnleggende og en forutsetning for tillit.

Troverdighet forstås i følge ordbøker på internett som *verdilig til tillit og stø* (internettreferanse 1) og *som en kan tro på, sannsynlig* (internettreferanse 2). Troverdighet innebærer i kommunens dokumenter å opptre ekte, pålitelig og redelig (internettreferanse 3).

Thyssen (2003) som tilhører den danske ledelsestradisjonen innen verdibasert ledelse, definerer troverdighet slik:

Troværdighed er, klassisk, ikke noget man kan vælge. Den viser tværtimod at man ikke (længere) kan vælge, men må fastholde sine valg ud fra en oplevet nødvendighed. En person er troværdig, dersom man ved, at han ikke vil kunne leve med et brud på det billede, han har givet af sig selv. Han har gjort grundlaget for sine valg usynlig, så der slet ikke er tale om valg.

Troverdig blir man om man lever opp til sin egen selvrepresentasjon og viser dette gjennom de valgene og handlingene man gjør. Som Luhman (1999:81) skriver så kommer troverdighet som et resultat av at noen blir vurdert å handle i samsvar med den personen hun gir seg ut for å være.

Institusjonell troverdighet møter den samme utfordringen som personlig ved at man må oppleve trygghet på at organisasjonen er kongruent og hel før en kan stole på dennes budskap. Institusjonens egenerklærte visjon og verdier vil holdes opp mot erfart praksis, og troverdighet oppnås kun der man tolker praksisen som bekreftelse av erklærte verdier. Troverdighet kan også sies å være en strukturell verdi, da den er nedfelt i kommunens ledelse- og styringsdokumenter, og blir løftet fram som viktig for å oppfylle formålet til organisasjonen, dens visjoner og målsettinger (Aadland, 2005:123). Samlet sett kan en si at troverdighet forutsetter at uttalte ord etterfølges av handling.

Begrepet troverdighet har indirekte blitt drøftet med andre begreper som det er forsket mye på, eksempelvis tillit. *Tillit* viser seg å være nært knyttet til troverdighet (Østby, 2012). Fisches (1998) funn i intervjustudien av næringslivsledere viser at ledere er avhengig av troverdighet. Videre gjør hun oppmerksom på at tillit ikke er noe som kan kreves. Det å gi tillit innebærer å stole på noe som ennå ikke har skjedd. Av den grunn er tillit svært avhengig av åpenhet og ærlighet, noe som knytter begrepene til leders atferd og relasjoner med andre. Også Mayer mfl. (1995) fremhever at troverdighet vurderes som grunnlag for tillit, og om personen er tilliten verdig.

Troverdighet blir også sett i sammenheng med *autentisk ledelse* (Bass, 2008). "Authentic leadership" som forskningstema har godt fotfeste i amerikansk ledelsesforskning, men med et mer begrenset omfang i Norge. Autensitet som konstruksjon dateres tilbake til det gamle Hellas og den tidløse formaning om å "be true to oneself". Sosialpsykologen Michael Kernis har videreutviklet begrepet gjennom empirisk forskning. Han sier at autensitet oppnås når enkeltpersoner blir kjent med og aksepterer seg selv, inkludert sine egne svakheter og styrker. I tillegg viser de autentisk framturen som reflekterer en konsistens mellom *verdier, tro og handlinger* (Kernis, 2003).

Kvålshaugen (2007) viser til at begreper som "*hel ved*" og troverdig ofte knyttes opp mot opplevd autensitet. Utgangspunktet for hennes studie var forskning fra USA der en autentisk leder ble beskrevet som en som er ærlig mot seg selv og andre, er motivert av personlige overbevisninger heller enn status og personlige fordeler, og leder ut fra sitt eget perspektiv og ståsted (Luthans og Avolio, 2003). Kvålshaugens (2007) beskrivelser av autensitet og autentisk leder som begrep, viser seg å være svært relevant når man søker å forstå hva som kjennetegner en troverdig leder. "Autentisk" og "troverdig" brukes her nærmest synonymt. Troverdighet er i følge henne et aspekt med flere betydninger, blant annet åpenhet og ærlighet. I tillegg ble det påpekt at dersom en leder er konsekvent, så vil de ansatte se på lederen som en som har respekt for andre, og slik fremstå som

ekte, pålitelig og redelig i sin måte å lede på. Bergersen og Nygaards (2006) studie viser at en norsk versjon av en autentisk leder innehar trekk som: hel ved, kompetent og sosial. Til kategorien "hel ved" tillegges egenskaper som etikk og moral, forutsigbarhet og troverdighet, ekthet, ærlighet og integritet. Informantene i studien trakk også fram begreper som "walk the talk, "lead by example" og "han sier det han gjør, og gjør det han sier".

2.2 Verdier og refleksjon

2.2.1 Uttalte verdier og bruksverdier

Verdier styrer oppmerksomhet, beslutninger og prioriteringer. De beskriver ofte målet og ønsket praksis, og må forstås som beveggrunner for menneskelig handling (Aadland mfl, 2006:19). De åpne og uttalte verdiene er ofte legitime verdier, holdninger og antagelser vi oppgir å følge og som vi vet det vil være aksept for. De representerer verdiene organisasjonen og ansatte sier de har, og kommer gjerne til uttrykk gjennom formelle og offentlige dokumenter (Busch, 2012).

Argyris og Schöns (1978, 1996) teori om uttalt teori og bruksteori beskriver bruksverdiene som skjulte verdier, holdninger og antagelser i organisasjonen som faktisk benyttes. Disse taue og levde verdiene taes ofte for gitt og befinner seg gjerne på et ubevisst nivå. De styrer og kommer til syne gjennom organisasjonsmedlemmenes handlinger. Busch (2012:32) på sin side sier at verdiene kan være som et skjult kompass som påvirker tanker og hvordan handlinger utføres. Dette kan skje uten bevisst refleksjon over hvilke verdier som ligger til grunn for handlingen. For å bli bevisst de skjulte verdiene er man derfor helt avhengig av andres tilbakemelding via observasjon, tolkning og drøfting.

I følge Nordby (2012:112) oppstår en emosjonell ubalanse mellom det vi har gjort, og det vi i ettertid skulle ønske vi hadde gjort og som hadde samsvart bedre med de uttalte verdiene. Problemet oppstår dersom vi ikke klarer å endre det som faktisk er gjort, og det psykologiske ubehaget er stort. Indre psykologiske drivkrefter, som underbygger behovet for rettferdiggjøring av handlingen, kan da gi oss en oppfatning av at handlingen er mer akseptert enn hva man egentlig mente i utgangspunktet. Prosessen kan forstås som en forsvarsmekanisme. Kognitiv dissonans får oss altså til å endre mening, endre oppfatning av hvordan «verden ser ut». Det kan lett oppstå en uoverkommelig emosjonell spenning mellom eget press og omverdens krav og forventninger.

Dersom man ikke kan endre omverden, kan spenningen kun reduseres ved at egne oppfatninger og ønsker endres. Dette skjer ofte ubevisst, og ofte uten en rasjonell forklaring (ibid).

Vikhagens (2012) funn omhandler fellesverdier som pynt eller praktisk redskap i en kommunal kontekst. Noen av funnene tyder på at verdiarbeid kanskje er mer utenpå enn inni, og for å styrke omdømmet. For andre av hennes informanter handlet verdiarbeidet om atferd og relasjoner, og for å styrke kvalitet.

2.2.2 Refleksjon

Ved å sette ord på taus kunnskap gjennom refleksjon, skal samsvaret mellom hevdet teori og bruksteori kunne økes og kompetansen til å møte forandringer, usikkerhet og risiko økes (Askeland, 2006). Tilsvarende gjelder det *uttalte verdier* og *bruksverdier*. Tilnærmingen anerkjenner taus kunnskap og praktisk visdom som kunnskapskilder, og understreker betydningen av å bli bevisst sammenhengen mellom de teorier og verdier som styrer det vi gjør og det vi hevder er grunnlaget for vårt arbeid. Slik er en reflekterende prosess induktiv og erfaringsbasert.

Argyris og Schön (1978) var opptatt av *reflekterende praktikere*, og utviklet refleksjonsbegrepet som et kjennetegn ved kompetanseutvikling i profesjonsyrkene. Utgangspunktet for å fremheve at fagpersoners refleksjon har betydning i utviklingen av profesjonskunnskap, var en antagelse om at det var et gap mellom teori og praksis. Det manglet en sammenheng mellom de teorier og verdier profesjonelle hevder de legger til grunn for arbeidet og det de faktisk gjør. Ideen var at gjennom refleksjon kan det bygges bro over gapet ved at fagpersoner teoretiserer rundt egen praksis. Ved å reflektere over handling (reflection on action), der man gjennom tilbakeblikk på situasjonen analyserer hva som skjedde og hvorfor (Schön, 1983:76, Amble, 2011), kan man anta at neste gang noe lignende skjer utløses refleksjon i handlingen (reflection in action). Slik kan det skje en indre dialog med situasjonen som gjør at man klarer å hente fram den nye atferden man hadde planlagt å bruke.

Etikk kan defineres som: «..en systematisk refleksjon over moralske problemer og sammenhenger» (RHF 1990:i). Ved hjelp av *etiske refleksjonsmetoder* kan en identifisere egne verdier og få et mer bevisst forhold til egen atferd. De bidrar til å øke den etiske sensitiviteten, dvs følsomheten og blikket for verdispørsmål i hverdagen. Dette betyr igjen at kvaliteten i det faglige

arbeidet kan bli stadig bedre (Eide og Aadland, 2008:13). Et nasjonalt utviklingsprosjekt med oppstart i 2007, hadde som hovedmål å styrke den etiske kompetansen og gjennomføre etisk refleksjon i tjenestene. I årsrapporten fra 2011 vises det til at for å lykkes med etikkarbeidet, må ledere ta et stort ansvar for tilrettelegging. De konkluderer med at dersom dette ikke ivaretas fra leders side, vil etikk-satsningen ikke la seg gjennomføre (KS årsrapport 2011).

Jørn Bue Olsens doktoravhandlingen (2006) om etikk og ledelse har fokus på etikk, prioriteringer og tid. Selv om Olsens studie handler om ledere i privat og offentlig næringsliv, er det interessant å trekke paralleller til min studie. Olsens funn viser at informantene var samstemte om at etikk var veldig viktig for dem og for organisasjonen, men timingen ofte ikke så god. Derfor ble etikken ikke prioritert. Olsen viser også til utsagn som at det *«krever en mer stabil organisatorisk situasjon for å jobbe med etikk»*. I Lyshaugs (2009) studie ønsket hennes informanter å ta steget tilbake, for å kunne se helheten, men funnene viser at de ikke alltid hadde tid til det. Slik ble det også en prioritering av hva som var viktigst i øyeblikket, og ofte prioritert bort.

2.3 Aktuelle ledelsesteorier

2.3.1 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en variant av verdibasert ledelse og retter seg både mot medarbeidere individuelt og mot hele organisasjonen (Burns, 1978, Bass, 1985, 1990). Visjon, mening, retning og konsekvenser anses viktigere og mer effektivt enn utveksling av arbeidskraft mot lønn, måling og kontroll (Yukl, 2006). Målet om å forbedre går ut over rene organisatoriske mål som f.eks. økt lønnsomhet. Sentralt i visjonen står ofte kjerneverdier som for eksempel troverdighet.

Teorien setter lederen i sentrum og fokuserer på hennes adferd. Transformasjonslederen delegerer, utvikler medarbeideres kompetanse og selvsikkerhet, gir direkte tilgang til nødvendig informasjon, eliminerer unødig kontroll og bygger en sterk kultur for å styrke myndiggjøring (ibid). Det er fokus på lederens ansvar for å motivere og inspirere medarbeidere gjennom å levendegjøre verdier og artikulere visjoner som ansatte selv kan identifisere seg med. Transformasjonsinspirerte ledere fungerer ofte som rollemodeller og appellerer til medarbeidernes verdier ved å øke deres bevissthet rundt etiske spørsmål.

Den mest grunnleggende kritikken av teorien dreier seg om at transformasjonsledelse i stor grad overlapper eldre og andre teorier, eksempelvis karismatisk ledelse (Martinsen, 2009). En annen kritikk er at transformasjonsledelse ofte anses å være avhengig av samtidig bruk av andre former for ledelse, og virker dårligere uten bruk av disse. Blant annet pekes det på at ledere må anvende både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse for at det skal virke etter sin hensikt. En kritikk av teorien er at den fremstår som universell, som om den under enhver omstendighet vil være den mest effektive ledelsesformen (Jacobsen og Thorsvik, 2008).

2.3.2 Situasjonsbestemt ledelse

Situasjonsbestemt ledelse har det sentrale premiss at *ulike situasjoner krever ulik type ledelse*. Grunntesen er at ingen organisasjonsmodell eller ledertilnærming er vellykket i alle situasjoner (Kirkhaug, 2013). Murphy hevdet allerede i 1941 i *American Sociological Review* at lederskapsstudier fordrer en situasjonell tilnærming. Situasjonsbestemt ledelse som legges til grunn i denne sammenhengen stammer fra Hersey og Blanchards modell for ledelse fra 1960-årene. Deres grunntanke var at mennesker er forskjellige og fungerer ulikt i ulike situasjoner (Hersey og Blanchard, 1993:94). Ut fra dette perspektivet kreves det at lederen kontinuerlig tilpasser og justerer sin lederstil ut fra underordnedes egenskaper og modenhet og selve situasjonen. Basert på antakelsen om at de ansattes ferdigheter og deres motivasjon og innsats varierer over tid og oppgaver, inngår det i teorien at ledere justerer på forholdet mellom hvor styrende eller oppgaveorienterte de er og hvor støttende eller relasjonsorienterte de er. Den dyktige lederen er da en som er i stand til å vurdere hvilke behov for veiledning og oppfølging medarbeiderne har til enhver tid.

En alvorlig kritikk mot teorien er at den i stor grad oppfatter medarbeidernes modenhet som noe fastlåst og at de lett vil innrette sin atferd slik de blir behandlet. I modellen omtales medarbeidere som har kompetanse, men mangler vilje og medarbeidere som har vilje, men som mangler kompetanse. En slik forenklet framstilling av mennesker er ifølge Spurkeland (2015) lite relasjonsorientert og forenklet til noe instrumentelt. Han hevder videre at modenhet og vilje ikke er brukbare begreper innen helhetstenkning og mangler respekt for det unike ved hvert menneske. I følge Spurkeland avspeiler modellen et moderne mekanisk menneskesyn som instrumentaliserer mennesket.

En annen kritikk av teorien er at tilnærmingen er utfordrende fordi den stiller krav til ledere om å besitte et bredt spekter av holdninger og handlinger som kan tas frem og anvendes når situasjonen krever det (Matthiesen, 2002). Utfordringen er at mens lederen er den samme personen, kan etterspørselen etter lederskap være dynamisk, hvilket innebærer at kravene som stilles til lederen vil variere over tid og fra situasjon til situasjon (Kirkhaug, 2013). Dette forutsetter at lederen er mentalt og kompetansemessig bredt utrustet, altså har tilgang til hele innholdet i verktøykassen. Ut fra en trekktilnærming vil en slik tanke fremstå som utopisk fordi trekk oppfattes som stabile. Ut fra et atferdsperspektiv er modellen logisk ettersom opplæring og trening vil gjøre det mulig for ledere å ta i bruk flere verktøy. Teorien er også kritisert for å gi klare retningslinjer om hva som er den beste lederatferden i ulike sammenhenger, uten at dette har latt seg bevise empirisk (Matthiesen, 2002).

2.3.3 Verdibasert ledelse

Til grunn for forståelsen av verdibasert ledelse finner vi forskjellige teoretiske perspektiver med ulike grunnleggende premiss. Det er mulig å se det enten som en dimensjon som forankrer verdier og handling ut fra et aktørperspektiv eller som forankrer aktørenes verdier og handling ut fra posisjon i systemer og strukturer. Slik kan vi overføre det til å handle om personlig væremåte og institusjonell handlemåte.

Verdibasert ledelse forstår jeg som en ledelsesfilosofi som er orientert mot det overordnede grunnlaget for organisasjonen, nedfelt i verdier og visjoner (Aadland mfl, 2006). Den Skandinaviske tradisjonen legger vekt på at man leder gjennom verdier og tar disse i bruk som kjernefokus for å utvikle ledelsesprofiler og styringsredskap, i tillegg til kvalitet og innhold. Jeg legger til grunn Aadlands to definisjoner, fordi de vektlegger verdienes sentrale betydning i forbindelse med organisatoriske handlinger, implisitt ledere og medarbeideres handlinger:

Verdibasert ledelse er å motivere og mobilisere organisatoriske handlinger og beslutninger på basis av ønskede verdier, og å avdekke og avgrense innslaget av handlinger og beslutninger som uttrykker ikke-bevisst eller uønskede verdier (Aadland mfl, 2006:9).

Hovedfokuset her er at organisasjonen skal gjøre seg bevisst sine bruksverdier og mobilisere til å gjøre bruk av ønskede og uttalte verdier. I 2007 lanserte Aadland en ny definisjon:

Verdibasert ledelse er å utvikle ny organisatorisk praksis basert på økt moralsk sensitivitet ved anvendelse av bevisstgjørende og meningsskapende refleksjonsprosesser over egen praksis (Aadland, 2014).

Denne definisjonen har et litt annet fokus enn den andre, da motivasjon og mobilisering ikke nevnes. Definisjonen inneholder en forutsetning om at verdibasert ledelse skal utvikle en praksis basert på økt moralsk sensitivitet. Moralsk sensitivitet kan tolkes som evne til eller følsomhet for å vurdere handlinger i forhold til rett og galt (Aadland, 2005:21). Denne definisjonen sier hvilke metoder som kan anvendes for å utvikle ønsket praksis, nemlig bevisstgjørende og meningsskapende refleksjonsprosesser. Mens den første legger vekt på å motivere og mobilisere, altså påvirke hvordan de ansatte skal handle med bakgrunn i ønskede verdier, synes den siste å legge mer vekt på at utviklingen skal skje gjennom refleksjon over praksis.

Verdibasert ledelse har fellestrekk med tradisjonelle tilnærminger til ledelse, som å oppnå kvalitet, effektivitet, styring og kontroll. Det handler om en styringsforståelse, som et supplement, eller som erstatning for mer tradisjonelle styringsforståelser som eksempelvis målstyring (Aadland mfl. 2006:7). I motsetning til målstyring som opererer på et mer teknisk, strategisk og rasjonelt plan og fokuserer på måloppnåelse gjennom direktiver, instruksjoner og regler, vektlegger verdibasert ledelse til dels paradoksale aspekter, som helheter og detaljer, utvikling og belønning, samt balansen mellom kontroll og tillit. I verdibasert ledelse tar lederen utgangspunkt i at klargjøring og bevisstgjøring av verdiene i organisasjonen er et sterkt virkemiddel for styring av virksomheten.

En annen definisjon er: «*Verdibasert ledelse er et kollektivt og toppstyrt verktøy for påvirkning av ansattes holdninger, atferd og ambisjoner for å nå mål*» (Kirkhaug, 2013:103-104). Kirkhaug viser til at verdibasert ledelse ofte beskrives som et ledelsesverktøy med mål om å skape en dynamisk og konkurransedyktig virksomhet gjennom atferdsregulering og realitetsorientering. Dette verktøyet er innrettet mot å kontrollere ansattes tankesett, og samtidig bidra til delegering og selvledelse. Siden kunnskapsmedarbeideres verdier ofte er robuste, da disse gjerne er ervervet i profesjonsutdanning, kan man si at effekten av verdier som styringsredskap antas å være avhengig av at de dominerer over eller er komplementære til verdier de ansatte har fra før (Kirkhaug, 2013:15). I følge Busch, (2012:94) er det også en viktig forutsetning at ledelsens verdier er i samsvar med verdiene i organisasjonen. Ut fra Kirkhaugs definisjon kan det synes som han er nærmere en instrumentell oppfattelse av verdibasert ledelse enn Aadland, som vurderer at bevisstgjøring og refleksjon over egen praksis er avgjørende.

Verdibasert ledelse handler også om å høyne den etiske sensitiviteten hos ansatte, og etiske spørsmål er høyst relevant i anstrengelsen etter å bli funnet troverdig. Aadland (2004) hevder at

verdistyring tar utgangspunkt i at verdirasjonalitet er en mer kraftfull motivasjonskilde enn formålsrasjonaliteten som ligger til grunn for prinsippet om målstyring. Verdistrying kjennetegnes av en kommunikativ og meningsskapende prosess gjennom involvering og medvirkning. Troverdighet og praktisering av verdiene der ledere er gode rollemodeller er avgjørende.

I norsk sammenheng er det flere studier som er gjennomført med henblikk på verdiers betydning i styring og ledelse av virksomheter, særlig innen offentlig sektor. Et eksempel ble publisert i regi av HSH, skrevet av Aadland mfl (2006). Studien viser til flere nøkkelfaktorer for å lykkes med å ha et bevisst verdifokus, og en av dem er at verdiarbeidet må være forankret i ledelsen. Rapporten får blant annet frem at lederens egen person og praksis synes også avgjørende for verdiarbeidets troverdighet og omfang. Slik er lederen en rollemodell i verdiarbeidet, og i tillegg: «*Verdiarbeidet må drives nedenfra og opp (etter initiativ ovenfra) – fra brukere – ansatte – ledelse*» (Aadland mfl, 2006: 90).

I følge Selznicks (1997 (1957)) ledelsesteori er det et lederansvar å skape følelsesmessig engasjement for organisasjonens verdier, slik at medlemmene i organisasjonen ønsker å nå visjonen og målene. Han viser at verdibasert ledelse er en sentral forutsetning i institusjonell teori der den institusjonelle lederen er dyktig til å formulere, fremme og beskytte verdier i organisasjonen, samt involvere medarbeidere i beslutninger.

I et instrumentelt perspektivet kan en si at organisasjonen er et instrument for måloppnåelse og et verktøy ledelsen bruker for å nå målet (Slaatto, 1998). Instrumentalisme er å la mennesket være middel til å oppnå visse mål og å være ute etter å finne tekniske svar på menneskelige spørsmål. Hans Skjervheim (1976) kritiserer instrumentell grunnlagstenkning og sier at det ikke er moralsk forsvarlig å se mennesket som et middel. Det er alltid også et mål i seg selv. Kritikken gjelder også at det ikke er mulig å bruke teorier og modeller til å dekke det praktiske feltet for menneskelig samhandling og kommunikasjon, slik vi kan det for tekniske problemer. Dette kaller Skjervheim (ibid) det instrumentalistiske mistaket. I dag ser vi fremveksten av instrumentelle styringssystemer og byråkratiske gjennomreguleringer. Mange forhold lar seg ikke standardisere, teknologisere eller administrere rasjonelt. Instrumentalismen løser dette ved å la sammenhenger og komplekse bilder av hverdagen bli et ikke-tema, fordi den ikke har et språk for det. Dette kan gjelde interessekonflikter, meningsutvekslinger, samspill, konflikter, maktfordeling, holdninger eller andre faktorer som ikke lar seg måle eller standardiseres.

2.4 Mål- og resultatstyring

Mål- og resultatstyring har økt betydelig og stått sterkt i norsk forvaltning siden 1987 da regjeringen vedtok en forvaltningspolitisk reform for offentlig sektor (Busch, 2012, Vanebo 2005). Styringsformen skriver seg fra amerikansk managementteori, som bygger på bedriftsøkonomiske og tekniske modeller. En vid, samfunnsøkonomisk forståelse omfavner styringssystemer som bruker målformuleringer, og hvor det gjerne knyttes finansielle insentiver til resultatoppnåelsen (Østre, 2007). Den grunnleggende tankegangen bak målstyringen er en mål-middel-rasjonalitet. Det er vanlig å trekke inn disse leddene; definisjoner av kvantifiserbare mål, utarbeiding av resultatindikatorer, via rapportering, kontroll og evaluering av resultatene, og endelig til bruk av rapportene i styringen.

Målstyring er forankret i en overordnet planlegging av virksomheten, og det er overordnede som formulerer mål, formidler det nedover i systemet, analyserer og vurderer resultatene (Stenberg, 1987). Iverksettingen av mål skal sikre produktivitet og effektivitet i forvaltningen og tjenesteytingen. Mål kan dermed fungere som kontrollverktøy for ledelsen gjennom å klargjøre standarder og resultater som skal oppnås innenfor en gitt tids- og ressursramme. Virksomhetsplaner og andre plandokumenter er sentrale elementer. Peter Druckers (1954) modell fra 1950-tallet bygger på både «scientific management» og dens motvekt «human relations». Denne forståelsen, som i dag finnes i verktøy som balansert målstyring, legger til grunn at mål- og resultatstyring består av formulering av målsettinger, medvirkning fra medarbeiderne i prosessen og måling av resultater/styring med vekt på resultatvurderinger.

Balansert målstyring kan fungere som et tradisjonelt strategisk styringsverktøy hvor ledere først formulerer strategiske ideer gjennom bevisste, rasjonelle og målrettede analyser av en bedrift og dens omgivelser. Deretter brukes balanserte målesystem for å implementere og styre ideene. Den grunnleggende tankegangen i balansert målstyring er at en bedrifts målesystem skal synliggjøre dens strategi. Slik balansert målstyring praktiseres i dag er også strategiske kart i form av grafiske og enkle figurer en viktig del av metodikken. Hovedfunn i Løvbaks (2014) masteroppgave vedrørende balansert målstyring i Elverum kommune, viser at mange ledere ikke er fornøyd med styringsformen, slik den ble benyttet der. Årsaken til dette mener forfatteren ligger i problemer med å operasjonalisere fra styringsparametere over til måleparametere og en for lite dynamisk bruk av styringsverktøyet. Det synes også som om lederne arbeider i henhold til hovedlinjene i balansert

målstyring, men at fokuset på økonomi fort kan komme på bekostning av et holistisk syn på egen organisasjon.

Bakgrunnen for mål- og resultatstyring er New Public Management (NPM) prinsippet om at mer markedsorientering innenfor offentlig sektor vil lede til et mer kostnadseffektivt tilbud av offentlige tjenester. Dette prinsippet har det vært tverrpolitisk enighet om at kan ligge til grunn i arbeidet med å fornye og effektivisere offentlig sektor. NPM baserer seg på å fremskaffe tall som kan gi grunnlag for reformer og forbedringstiltak. Mest mulig aktivitet skal derfor måles og rapporteres. Hood (1991) peker på at NPM innebærer mer desentralisering av økonomisk ansvar til den enkelte virksomhet. Dette går ut på å skape markedslignende omgivelser for institusjoner og styre de som om de var private og profittorienterte. Blant virkemidlene for å sikre større samsvar mellom behov og ressursbruk er konkurranseutsetting, privatisering, stykkprisfinansiering, internprising og bestiller-utfører-modeller brukt. Bestiller-utfører-modellen representerer en form for markedsføring i offentlig sektor, i tillegg til å være en ny form for mål- og resultatstyring (Busch og Vanebo, 2011:112). Den krever at det etableres interne markeder innenfor offentlige virksomheter, som også er selvstendige rammestyrte enheter (Vanebo, 2005). Ved å skille mellom den som betaler for en tjeneste og den som utfører den, skulle effektiviteten økes. Reformenes mål er å bruke ressursene mer effektivt, samt å tilpasse behovene til brukere bedre.

Røvik (2007) viser i sin forskning at mer mål- og resultatstyring, kontroll av arbeidstakere og økte lojalitetskrav drives frem av nye hierarkier i virksomhetene, mer toppstyring og økt fokus på omdømme. Konsekvensene har blitt økte lojalitetskrav og trangere ytringsrom. Etter 30 års erfaring fra markedsreformer i offentlig sektor i Storbritannia viser forskning utført av Hood og Dixon (2015) at NPM-reformer har ført til høyere kostnader for mindre tjenester. I tillegg har det ført til flere klager fra brukere og misnøye med kvaliteten på velferdstjenestene. De hevder også i sin studie at det er vanskelig å evaluere effektene av markedsreformene, siden stadig nye måle- og regnemetoder gjør det vanskelig å sammenligne kvalitet og utgifter over tid. Professor i offentlig politikk, Noralf Veggeland sier at de britiske forskernes funn er relevante og kan overføres til norsk kontekst, da den britiske modellen på mange måter er overført til Norge (Klassekampen, 24.12.15). En av omkostningene med reformene er et kostbart mål- og resultatstyringsbyråkrati, i tillegg til at omorganiseringene er kostbare i seg selv.

Kapittel 3 - Metode

3.1 Kvalitativ tilnærming

Siden hensikten i denne studien er å få frem informantenes subjektive forståelse og erfaringer, er det faglig nærliggende å velge en kvalitativ tilnærming. Det er hensiktsmessig siden jeg får mulighet til å få tak i mangfoldet i oppfatninger og fortolkninger, og finne ut hvilken mening som ligger i disse. Kvalitativ samfunnsforskning har som mål å nærme seg spørsmålet, mer enn bare å svare på spørsmålene (Repstad, 2007:19).

Jeg velger å benytte caseundersøkelse som i følge Johannessen mfl. (2010:86) består av å samle så mye relevant informasjon som mulig om et lite antall enheter. Slik kan jeg få detaljerte beskrivelser som er virkelighetsnære, og som egner seg godt til å utvikle ny forståelse. Jeg tar utgangspunkt i informantenes kontekst, og ved å bruke teoretiske perspektiver for å operasjonalisere funnene mine, kan jeg videre sette det inn i en større sammenheng.

Ifølge Thagaard (2009:87) gir intervju «*et særlig godt grunnlag for å få innsikt i informanters erfaringer, tanker og følelser*». Siden jeg ønsker å benytte dialogen og refleksjonen som verktøy for å belyse den andres meninger og forståelse, er det hensiktsmessig å benytte kvalitative intervju. Metoden legger til rette for at jeg kan forklare spørsmål og følge opp svarene ved å stille flere utdypende spørsmål underveis. Ved å gjennomføre intervjuet med en *delvis strukturert tilnærming*, kan jeg utforske nyansene og ta hensyn til det unike ved hver enkelt informant. Tilnærmingen gir fleksibilitet og samtidig struktur som er nødvendig for å få tak i den informasjonen jeg er ute etter.

Kvalitative intervju er tidkrevende, både med hensyn til gjennomføring og bearbeiding av en stor mengde data. Funneens begrensning i denne studien ligger i det Jacobsen (2015) beskriver ved at jeg kun får frem den enkelte informant sine holdninger og oppfatninger om sin praksis og ikke hva som faktisk skjer i virkeligheten. Hvis jeg hadde ønsket å få tak i synlig praksis, kunne jeg valgt observasjon i tillegg eller i stedet for intervju. Dette vurderte jeg som for omfattende og prioriterte heller samtaler framfor observasjon.

I oppstartsfasen av prosjektet vurderte jeg også å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse og bruke spørreskjema som ville gitt et større utvalg og flere svar. Imidlertid lyktes jeg ikke med å utforme gode nok spørsmål for å belyse temaet jeg har valgt, og konkluderte med at problemstillingen vanskelig lot seg besvare ved bruk av standardiserte spørreskjema.

For å finne relevant teori og forskning søkte jeg blant annet i Bibsys, Ebsco, Idunn, Norart og Academic Search Elite. Da jeg søkte i Oria og Diora på bibliotekets hjemmesider, brukte jeg søkeord som verdier, ledelsesverktøy, styringsverktøy, uttalte verdier, bruksverdier, kommune, stat, offentlig forvaltning, organisasjon, ledelse og ledelsesdokumenter i ulike kombinasjoner. Søkene ga ingen treff på forskning eller studier som ser styringssystemet i sammenheng med uttalte verdier, på flere nivåer i en kommunal virksomhet. I Google Scholar fant jeg over 7000 treff ved å søke på verdier, ledelse, verktøy og kommune. Ved å legge til søkeordet «verdidokument» snevret søket seg ned til 38 treff. Her fant jeg et relevant utvalg forskning og teori, som redegjøres for i teorikapitlet. Søk etter norske fagartikler ga derimot et magert resultat. Det var i midlertid flere artikler som hadde ordet "troverdige" inne i tekstdelen, men ikke som hovedoverskrift eller hovedtema. Dette gjaldt spesielt fagartikler i tidsskriftet Magma (Econas tidsskrift for økonomi og ledelse). Selv om det er gjort studier med noenlunde samme tema mitt, har disse andre fokus og resultatene kan derfor ikke uten videre benyttes direkte.

3.2 Hermeneutisk bakteppe

En hermeneutisk tilnærming har som mål å uttrykke, formidle og fortolke tema og problemstilling. Hermeneutikkens grunntanke er at vi oppfatter det vi møter med bakgrunn i visse forutsetninger og tolker med bakgrunn i forforståelsen (Krogh, 2009). I møte med andre vil min forforståelse påvirke hva jeg ser, og hvordan jeg oppfatter det jeg ser.

Den hermeneutiske sirkel er et viktig begrep i hermeneutisk meningsfortolkning (Kvale og Brinkman, 2010). Sirkelen beskriver forbindelsene mellom det vi fortolker, forforståelsen og den sammenhengen fortolkningen skjer i. Ved å bruke denne bevisstgjør en sine egne og materialets horisonter. Videre kan en la denne bevisstheten være en del av prosessen som skaper mening i en tekst, for eksempel transkribert materiale. Den hermeneutiske sirkelen blir også beskrevet som en spiral, der forforståelsen og fordommene justeres hver gang man følger spiralen inn i en ny runde. Slik oppstår det en selvstendig refleksjon (Gilje og Grimen, 1993). Slik forstås og tolkes delene ut fra helheten - og helheten ut fra delene, samtidig som oppfatninger og forståelser gjennom tolkningsprosessen endres og utvides (Aadland, 2013). Med hermeneutikkens utpregede helhetsorientering mener jeg den egner seg godt i denne studien.

Jeg kunne valg en fenomenologisk innfallsvinkel, der verden blir fremstilt slik informanten opplever den. Her ville jeg fått et smalere tolkningsrom. Siden hermeneutisk tilnærming baserer seg i stor grad på subjekt-subjekt-forhold mellom forsker og informant, er det for meg naturlig å velge denne. Her er det avgjørende at jeg er oppmerksom på at både jeg, informanten og konteksten er med og påvirker prosessene, og at jeg tar hensyn til at informantens virkelighet blir påvirket av mitt blikk (Thagaard, 2009). Dessuten er det viktig å være bevisst at funnene og analysen blir tillagt mening ut fra mine forhåndsoppfatninger og hva jeg vektlegger.

3.3 Forberedelser

Som første innfallsvinkel til studien innhentet jeg informasjon fra hjemmesiden til kommunen. Mitt fokus var kommunens forventninger i et etisk perspektiv. Her fant jeg lovgivning, ledelse- og styringsdokumenter, etiske retningslinjer og verdiplattform. Særlig har jeg lagt vekt på dokumentet «Ledelse og styring i Asker kommune» (internettreferanse 3) som oppsummerer og samler den viktigste informasjonen om kommunen. I tillegg snakket jeg med kommunens HR-sjef som den etikkansvarlige, for utdypninger om uttalte forventninger, hvordan troverdig praksis sikres og ledelsens rapporteringskrav. Dette gav meg et innblikk i den offisielle og strukturelle siden ved verdien troverdighet, og dermed verdifull informasjon om prioriteringer, forventninger og målstyring. Med dette som bakteppe kunne jeg nærme meg lederne og medarbeiderne med en overordnet forståelse.

3.3.1 Utforming av intervjuguider

En intervjuguide skal styre samtalen for å sikre at forskeren får svar på de spørsmålene hun ønsker svar på (Ringdal, 2014). Ut fra kommunens ledelse-og styringsdokumenter og HR-sjefens utdypninger, endte jeg opp med hovedtemaene troverdighet som verdi og etisk ansvar, troverdig praksis og hvordan dette sikres og rapporteres på. For å få mulighet til å sammenligne svarene, utformet jeg spørsmålene for virksomhetsleder, mellomledere og medarbeidere så likt som mulig, men likevel tilpasset informantenes stilling og ansvar. For å få frem erfart praksis og ikke bare ønsket praksis, utformet jeg konkrete spørsmål angående det faktisk gjøres av den enkelte og av virksomheten som helhet. Guiden inneholder også innledende og strukturerte spørsmål om bakgrunnsinformasjon, eksempelvis informantenes formelle utdanning og ansienitet i stillingen.

For å lykkes med å utforme en intervjuguide med forståelige spørsmål, samtidig med kompleksitet nok til å få frem nyanser og dybde, vurderte jeg det som nyttig å gjennomføre testintervjuer. Mine kollegaer, en mellomleder og virksomhetsleder stilte opp som testinformanter. Dette bidro til at jeg endret noen av spørsmålene da jeg oppdaget for lange setninger, vanskelige begreper og uklarheter. Noen av informantene meddelte også et ønske om kortere og klarere spørsmål, mest mulig virkelighetsnære. De ønsket seg i tillegg mer informasjon av meg på forhånd. Slik kunne de innstille seg på temaet og gjøre seg noen refleksjoner før intervjuet, særlig fordi troverdighet er et begrep de sjelden anvender. Dette tok jeg hensyn til i det siste testintervjuet, og fikk tilbakemelding på at det var nyttig med en slik forberedelse. Fra flere kom det et ønske om at jeg i starten av intervjuet skulle si at en del av spørsmålene er refleksjonsspørsmål og at jeg ikke forventer raske, klare svar. Kanskje kan dette henge sammen med at refleksjon og bevisstgjøring av verdier kan oppfattes vanskelig og invaderende (Aadland mfl, 2006). En slik innledning ble et forsøk på å ufarliggjøre situasjonen.

Utover dette sa de at spørsmålene var relevante og at det resulterte i at de reflekterte mer over verdien og deres egen og virksomhetens praksis. Kanskje dette tyder på at selve intervjuene hadde en virkning på informantene, og videre på organisasjonen. Oppsummert var tilbakemeldingene fra testinformantene verdifulle for det som ble de endelige intervjuguidene og for innholdet i brevet til informantene i forkant. Forhåpentligvis traff spørsmålene bedre etter utprøvingen og informantene fikk mer sammenheng og forståelse av hva jeg ønsket svar på.

3.3.2 Utvalg av informanter

I utvelgelsen av informanter vurderte jeg det som nyttig å få fram mulige forskjeller mellom organisasjonens ulike nivåer. Begrunnelsen for å inkludere HR-sjefen i denne studien var at jeg anså at han kunne nyansere og utdype forventningene nedfelt i de offisielle styringsdokumentene. I tillegg valgte jeg å intervju tre nivåer i en utvalgt virksomhet, deriblant en virksomhetsleder, tre mellomledere og tre medarbeidere. Virksomhetsleder er en viktig aktør i utformingen av virksomhetens retning og praksis. Hun styrer, leder og kontrollerer virksomheten etter delegert myndighet fra rådmannen. Tilsammen innehar HR-sjefen og virksomhetsleder oversikt over de tjenesteovergrepene og strategiene. Jeg valgte å ikke inkludere direktøren for virksomheten, da virksomhetsleder er gitt direkte myndighet fra rådmannen. I tillegg ønsket jeg å få belyst mellomledernes beskrivelser og refleksjoner, da disse har et tett forhold til både

virksomhetsleder og medarbeidere. Særlig vurderte jeg det som interessant å intervjuere medarbeidere som er direkte utøvere av praksis overfor klienter og brukere.

Dette kan betegnes som et strategisk utvalg for å få belyst problemstillingen, og som Thagaard (2009:55) sier «*Kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg, det vil si at vi velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen*». Jeg kunne valgt og sammenligne ulike virksomheter innad i kommunen, men da ville utvalget i hver virksomhet bli lite. Jeg kunne også valgt å studere ett nivå på tvers av virksomheter, men da ville jeg ikke fått frem det interessante med mulige forskjeller mellom for eksempel ledere og medarbeidere.

For lettere å unngå mine egne forutinntattheter, vurderte jeg å velge en virksomhet jeg ikke har noe faglig fellesskap med. Samtidig tenkte jeg at noe kjennskap til feltet kunne være nyttig i analysen av data, da det kunne gi meg mulighet til å få med flere nyanser. Derfor valgte jeg en virksomhet med et beslektet fagfelt. Aktuelle virksomhetsledere fant jeg ved bruk av kommunenes internettsider. Den første virksomhetslederen jeg tok kontakt med ønsket ikke å delta i studien og sa det hadde vært så mye turbulens, omorganiseringer og pågående konflikter i enhetene. Han sa at verdier og forsvarlighetsord «henger løst om dagen» og at det ikke var riktig tidspunkt å gjennomføre en slik undersøkelse på nå. Jeg tok da kontakt med en ny virksomhetsleder, og hun og hennes mellomledere stilte seg positive til å delta.

I følge Repstad (2007:81) kan det tenkes at ledere bevisst eller ubevisst har et ønske om å styre utvalget, for eksempel ved å anbefale de flinkeste ansatte og de kollegene som er mest enige med lederen. Derfor ba jeg mellomlederne sende ut et informasjonsskriv med mine kontaktdata slik at medarbeidere som ønsket å delta kunne henvende seg direkte til meg. Dette også for å ivareta anonymitet.

Nå ble det slik at utvalget av informanter gav seg selv, da tre mellomledere og tre medarbeidere fordelt under to mellomledere, meldte seg frivillig. Slik ble det et bekvemmelighetsutvalg, da jeg valgte å intervjuere alle som meldte seg frivillig. Det jeg ville gjort hvis flere hadde meldt seg, var å velge strategisk noen med lang og noen med kort erfaring, ulik utdanning, og helst spredning i alder og kjønn. Informantene har bachelor i helse -og sosialfag, pedagogikk, juss og økonomi. Noen av lederne har videreutdanning eller mastergrad i ledelse og administrasjon. En medarbeider

hadde også en mastergrad innen eget fagfelt. Kjønn velger jeg å utelate for å motvirke at virksomheten blir gjenkjent. Ledernes ansvar for medarbeidere og årsverk varierte fra mellom ca 20 og 60. Tid i nåværende stilling varierte fra under ett år til over ti år. Tid som ansatt i kommunen varierte fra under ett år til over 20 år. Tidligere arbeidserfaring hadde de både fra privat sektor og offentlig forvaltning. Noen hadde tidligere erfaring fra andre kommuner i tilsvarende stillinger og noen var helt nye. Lederne hadde ledererfaring fra under ett til over 15 år. På de ulike nivåene var det både mellomledere og medarbeidere med kort og lang erfaring. Samlet sett anser jeg at utvalget hadde god variasjonsbredde.

3.4 Gjennomføringen

3.4.1 Gjennomføring av intervjuene

Overfor informantene kunne jeg ha valgt å sende ut spørsmålene i intervjuguiden på forhånd, men vurderte at de intuitive og spontane refleksjonene var mest interessante. Dette var en avveining mellom mulighetene til å få mest mulig åpne intervju og behovet for å få svar som hadde modnet gjennom refleksjon og gjennomgang på forhånd. Informantene var forberedt slik det fremgår av informasjonsbrevene vedlagt.

I følge Ringdal (2014) vil informantenes motivasjon avgjøre hvor vellykket intervjuet blir, i tillegg til hvordan forskeren klarer å opprette tillit mellom informant og intervjuer. Derfor innledet jeg alle intervjuene med å fortelle åpent og ærlig om studiens hensikt, i tillegg til å avklare forventningene til informantenes deltakelse. Jeg forsikret informantene om at informasjon som fremkommer underveis vil bli så langt som mulig presentert på en anonymisert måte. Både Ringdal (2014) og Jacobsen (2015) beskriver at en slik oppbygging av intervjuet ivaretar forskningsetiske perspektiver, samtidig som informantene får innsikt i hvordan resultatene skal behandles og benyttes.

Jeg ville unngå at informantene ga det de mener er “de rette svarene”, noe som kan være en risiko når jeg har kjennskap til organisasjonen og fagfeltet fra før. Det ble viktig for meg å formidle en ydmyk holdning til kompleksiteten i temaet og en positiv undring til informantenes praksis. Jeg tror dette dannet grunnlaget for en tillitskapende relasjon, og videre til et reliabelt materiale.

I hovedsak stilte jeg planlagte spørsmål i løpet av intervjuet, men fravek fra intervjuguiden da informantene selv tok initiativ til å snakke om temaene i ulik rekkefølge. Jeg stilte oppfølgingsspørsmål innenfor temafeltene. I tillegg til å følge opp den verbale informasjonen fra respondenten, anbefaler Ringdal (2014) at forskeren også bør følge med på informantens kroppsspråk for å kunne notere ned. Jeg gjorde dette i etterkant av intervjuet, da jeg opplevde at intervjusituasjonen krevde at jeg fulgte med på alt som ble formidlet, foruten selv å delta aktivt.

I følge Kvale og Brinkmann (2010) starter analyseprosessen allerede i intervjusituasjonen. Min tolkning vil alltid finne sted innenfor en kontekst som jeg selv er en del av, og som naturlig nok påvirker. Dette skjer i dialogen der informanten kan oppleve nye sider av temaet eller sine egne erfaringer. Intervjueren tolker dette og sjekker ut med informanten. Slik kan intervjusituasjonen ses på som aktiv lytting med tilhørende dialog. Jeg befant meg i en situasjon preget av både fremmedhet og fortrolighet, noe som stilte store krav til meg om å fremme dialog og den gode samtalen.

3.4.2 Transkribering av intervjuene

Etter gjennomføringen av intervjuene transkriberte jeg lydopptakene fortløpende, slik at materialet fortsatt var ferskt. Intervjuene ble til seks timers opptak som utgjorde ca 100 sider skriftlig materiale. Under selve gjennomføringen av transkripsjonen vurderte jeg hvordan jeg best mulig skulle yte informantene rettferdighet. For bedre å kunne tolke helheten i ytringene, valgte jeg å legge lite vekt på pauser og forstyrrende småord som «liksom» og gjentakende bruk av for eksempel «på en måte». Dialekt ble omskrevet til bokmål. Sitatene er sitert i all hovedsak ordrette. Der språket var komplisert og noen setninger ufullstendige, forenklet jeg deler av uttalelsene uten at dette etter min oppfatning påvirker meningsuttrykket. Disse tilpasningene og valgene jeg foretok viser at ett og samme intervju kan transkriberes på ulike måter (Kvale og Brinkmann, 2010:218).

I ett av intervjuene måtte jeg forklare styringssystemet, og oppdaget under transkribering at min forklaring hadde en kritisk klang. I samme intervju ble noen av de andre spørsmålene også vanskelige for informanten å svare på og jeg ga eksempler og forklarte. Jeg har ikke lagt vekt på disse svarene, da de i stor grad ble påvirket av meg. I den forbindelse ser jeg også at jeg kan ha gitt føringer for den videre utviklingen av samtalen. Slik ser jeg at mine tolkninger av både transkriberte intervjuer og intervjusituasjonen er påvirket av min egen tilstedeværelse og påvirkning.

3.5 Analyseprosessen

Etter at data var samlet inn og transkribert, valgte jeg hva som skulle presenteres som funn. Selv om kvalitative studier vanligvis er deduktive eller teoristyrte, har jeg valgt en abduktiv tilnærming, som er en mellomposisjon mellom induktiv og deduktiv tilnærming (Thagaard, 2009). Denne tilnærmingen tillater analyse av datamaterialet i lys av teoretiske perspektiver, samtidig som den gir muligheten for å ha en åpen tilnærming til beskrivelsene i empirien. Dette passer bra i min studie, da jeg både har et teoretisk rammeverk å jobbe ut fra og samtidig vil være åpen for nye funn og mønstre.

Gjennom systematisk refleksjon i forskningsprosessen har jeg arbeidet meg gjennom ulike lag i analysen av det innsamlede materialet (Malterud, 2013). Første steg var å lese gjennom det transkriberte materialet. Videre sammenfattet og systematiserte jeg svarene med utgangspunkt i forskningsspørsmålene og intervjuguiden. Siden jeg var relativt strukturert i gjennomføringen av intervjuene og i stor grad stilte de samme spørsmålene til alle, lyktes jeg i å utvikle en nyttig sammenfatning. Jeg systematiserte svarene ut fra nivåene; medarbeider, mellomleder og virksomhetsleder. På noen av spørsmålene ble HR-sjefen også inkludert. Bearbeidingsprosessen gikk ut på å fortette, kategorisere og strukturere materialet, slik at det skulle bli lettere å få fram den sentrale informasjonen (Johannesen mfl. 2010). Dette ble en god start på veien mot et helhetsinntrykk, med god oversikt over det jeg i utgangspunktet hadde spurt etter. Det viste seg at jeg hadde fått utfyllende svar på alle spørsmålene.

Det dukket også opp kategorier med bakgrunn i begreper, sammenlignbare refleksjoner og meningsmotsetninger. Det var flere temaer informantene var opptatt av enn de jeg eksplisitt hadde etterspurt, noe som bidro til flere nyanser. Jeg fikk også en del informasjon under det siste spørsmålet angående om de ønsket å si noe mer utover det jeg hadde spurt om. Derfor ble neste skritt for meg å lese alle intervjuene sammenhengende og noe overfladisk med inspirasjonen fra Grounded theory, som gir mulighet for å oppdage teori ut fra empirien (Glaser og Strauss, 1967). Et grunnleggende trekk ved denne arbeidsmåten er at datainnsamling og analyse er parallelle prosesser. I følge Malterud (2013) vil en analyse med tilstrekkelig åpent fokus kunne vise nye veier, og oppdage uventede funn. Med dette som bakteppe forsøkte jeg å se etter overordnede tema og prinsipper i materialet. Jeg la til side problemstilling, forskningsspørsmål og intervjuguide, for å være åpen til å se etter det overraskende eller det som tilsynelatende kunne ligge skjult og uoppdaget. Jeg så etter variasjonsbredde og fellestrekk, etter sammenhenger og mønstre.

Hos flere av informantene oppdaget jeg ulike fremtredende temaer som jeg laget kategorier av og samlet sitater under. Noen av disse var tillit, etisk refleksjon, helhet versus fragmentering, tid og prioritering, åpenhet, myndiggjøring og kommunikasjon. Underveis så jeg at det ble nødvendig å legge til et forskningsspørsmål angående informantenes forståelse av verdien troverdighet. I tillegg kom det frem frustrasjoner og utfordringer flere av informantene delte, særlig i forbindelse med effektene av styringssystemet som påvirker troverdigheten. Dette gjorde at jeg valgte å gi dette plass i funn og analysedelen. Underveis ble jeg også oppmerksom på hvordan språket ble brukt av informantene. Ved å finlese intervjuene la jeg merke til gjennomgående ordbruk fra næringslivet. I ettertid har jeg undret meg over hvorfor jeg ikke la merke til det i selve intervjusituasjonen. Kanskje har det blitt en så integrert del av måten ansatte i offentlig forvaltning snakker på, at jeg som selv er ansatt ikke reagerer på det.

I prosessen beskrevet overfor har jeg brukt den hermeneutiske sirkel som utgangspunkt og lest fram og tilbake i teksten flere ganger. Jeg vendte tilbake til utgangspunktet, hver gang med nye forutsetninger. Nye forståelser oppstod i form av at jeg så flere underliggende sammenhenger og hva som kunne være informantenes dypere mening utover det som var umiddelbart innlysende (Thagaard, 2009). Slik leste jeg tekstmaterialet fortolkende. Min forståelseshorisont har også vært med å påvirke hva jeg har hatt fokus på og hva jeg har fanget opp i intervjuene (Johannesen mfl, 2010: 38-39).

I følge Malterud (2013) krever en slik analyseprosess refleksivitet til egen posisjon. Under hele prosessen har jeg blitt klar over hva i materialet som har gitt meg energi og fanget min interesse. I utgangspunktet var jeg spesielt opptatt av forbindelsen mellom den uttalte verdien troverdighet og tilhørende praksis. Underveis ble jeg i økende grad nysgjerrig på dypere liggende ideologier og hva informantene erfarer som spesielt utfordrende i deres hverdag. Dette har også ført til at jeg har revidert problemstillingen noe og konkretisert forskningsspørsmålene underveis. Der hvor etisk ansvar først var en del av problemstillingen, ble den heller til en del av referanserammen. Jeg kan si som Malterud (ibid) at jeg har lært av min innsikt underveis og brukt denne lærdommen til å videreutvikle prosjektet. Særlig utvidet jeg forståelsen av styringssystemets betydning for praksis, med den følge at jeg også justerte noe av forsknings- og teorigrunlaget.

3.6 Reliabilitet og validitet

I samfunnsvitenskapelig forstand handler validitet om metoden er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale og Brinkmann, 2010: 250-253). Tolkningen av dataene må være valid. I dette så ligger det at en konklusjon kan være sann dersom den er basert på sanne premisser. Både forskerens måte å møte tema og informanten på og i hvilken sammenheng materialet blir innhentet på, er med på å påvirke resultatet av undersøkelsen (Jacobsen og Thorsvik, 2008).

I følge (Johannesen mfl, 2010:46), er datas pålitelighet et grunnleggende spørsmål i all forskning. Reliabilitet refererer til hvor pålitelig og troverdig datamaterialet er, og om det bidrar til å gi svar på problemstillingen. Undersøkelsen må være til å stole på, og den må være utført på en troverdig måte som vekker tillit. Når en skal vurdere reliabilitet ved kvalitative studier, handler det om at forskeren reflekterer over hvordan datainnsamlingen blir gjennomført og omkring mulige feilkilder. Reliabilitet vil blant annet kunne motvirke en for høy grad av subjektivitet av intervjufunnene (Kvale og Brinkmann, 2010: 250). Høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet, ettersom reliabilitet er et rent empirisk spørsmål, mens validitet i tillegg krever en teoretisk vurdering. Selv om kvalitativ forskning sjelden gir statistisk generaliserbare funn, kan dataene være av en mer generell gyldighet, noe som er relevant for dette studiet.

At jeg har valgt å forske i egen kommune, kan skape utfordringer knyttet til reliabiliteten i materialet, da nærhet og distanse er tett relatert til reliabilitet. Et eksempel på usikker reliabilitet i en intervjusituasjon er om informanten hadde endret svarene sine hvis intervjuer var en annen (ibid). I min situasjon kan det ha vært lettere å rekruttere informanter ut fra lojalitetshensyn, siden jeg er ansatt i samme kommune. På den andre siden vil svarene deres kunne være farget av dette, og det kan være vanskeligere å få ærlige svar. En mulighet er at de vil kunne «pynte» på sannheten for ikke å vise sårbarhet, eller med fare for «å miste ansikt». Dette vil i såfall påvirke gyldigheten i svarene. Selv om jeg valgte en virksomhet der jeg ikke kjente informantene, var de inneforstått med at jeg var en kollega i en beslektet virksomhet med en sammenlignbar hverdag. Jeg kan ikke se bort fra at informantene ble påvirket av dette. Da en av lederne spurte hva jeg var ute etter, utløste dette en ny refleksjon over min rolle i situasjonen. Det er mulig lederen var usikker på om hun svarte riktig. En annen mulighet er at hun lurte på om jeg var ute etter å finne noe kritikkverdige. Mulig hadde det en påvirkning at jeg selv ikke er leder, og at det skapte usikkerhet om hva jeg som en medarbeider bør få vite om deres praksis.

Jeg anser at informantene har gitt meg nok data til å foreta en analyse. I de fleste intervjuene var relasjonen og kommunikasjonen preget av åpenhet og tillit. Et par av medarbeiderne sa spesifikt under intervjuet at de ikke ønsket å bli sitert på deler av det de sa eller å bli gjengitt. Dette har jeg selvsagt respektert, selv om jeg skulle ønske at det kunne vært med og belyst deler av forskningsspørsmålene ytterligere. Ikke minst ville de kunne bidratt til å skape noe mer spenninger i materialet. Det at informantene delte noe med meg som de ikke ville siteres på, tenker jeg kan si noe om at det ble skapt et tillitsforhold i løpet av intervjuet og at de opplevde å kunne stole på meg. Det er med ydmykhet og respekt jeg beskriver og drøfter deres forståelser og erfaringer.

Slik jeg opplevde intervjusituasjonen og leser materialet, har rollen min og relasjonen til dem ikke forringet informantenes valg i å svare åpent og ærlig. Det er mange likhetstrekk i det informantene formidler, noe som kan tyde på at informantene ikke representerer en feilkilde, og heller ikke at de holder mye informasjon tilbake.

Transkriberingen utgjør også en usikkerhet for reliabiliteten. Ved at jeg selv gjennomførte transkriberingen rett i etterkant av intervjuene, mener jeg er en fordel for nøyaktigheten. Nærheten og eierskapet til materialet ble dermed fanget opp på et tidlig tidspunkt. I tillegg var lydopptaket av god kvalitet. Et annet spørsmål er om jeg brukte nok tid på å lytte til opptakene for å sikre at jeg fikk med meg flest mulige nyanser (Kvale og Brinkmann, 2010:193). Selv om jeg lyttet mye til opptakene, ble den skrevne teksten etterhvert benyttet som hovedkilde til analysen.

Siden problemstillingen min er utløst av egen interesse og personlig engasjement for tema, kan det bidra til å svekke min dømmekraft og påvirke tilnærmingen (Everett og Furseth, 2012:42). Faren er at interessen blir så sterk at det begrenser hva jeg evner å se og ikke minst hva jeg underveis i prosessen vektlegger. Jeg har hatt en høy grad av bevissthet om hva mitt engasjement handler om og at dette ikke skulle være til hinder for nye erkjennelser. Jeg håper det heller har virket styrkende og at jeg har lykket i å kombinere personlig engasjement med innsamlet informasjon, og integrert disse to (ibid).

Ved å undersøke et tema jeg kjenner godt til, og hvor jeg samler inn data fra personer i en virksomhet jeg kjenner til indirekte, kan kjennskapen til det jeg ser påvirke evnen til åpen vurdering. I følge Repstad (2007:39) er det alltid et problem å opprettholde distanse og upartiskhet i kvalitative studier, men problemet settes på spissen dersom man har et personlig forhold til noen i

det miljøet man utforsker. For å møte utfordringen best mulig, valgte jeg å studere en virksomhet i kommunen som jeg ikke tidligere har samarbeidet med. Dette skapte en viss distanse. Jeg tok høyde for denne problemstillingen både i planleggingen, gjennomføringen og analysen av intervjuene, ved å hele tiden løfte blikket, forsøke å sette meg i en utforsker posisjon og reflektere over egne rolle og holdninger til det jeg studerer. Jeg ønsket ikke å gå i fellen der jeg kun ser etter data som bekrefter det jeg forventer eller ønsker å finne, såkalt selektiv persepsjon (Nielsen og Repstad, 1993:347). Jeg har hatt som mål å være bevisst mitt utgangspunkt som ansatt og student og har tilstrebet å innta en åpen og transparent holdning i forskningsprosessen for å kunne oppdage noe annet det jeg forventet. Og i tillegg at det jeg har tolket og observert muligens ikke stemmer. Jeg er bevisst på at all kontakt med materialet innebærer at forskeren setter spor i materialet som på ulike måter kan påvirke meningen i teksten.

Om resultatene i undersøkelsen vurderes som rimelig pålitelige og gyldige, så er spørsmålet om de kan overføres andre (Kvale og Brinkmann, 2010:264). Denne studien har en lav grad av generaliserbarhet, da den kun er basert på en casestudie i en utvalgt kommune. Men den kan likevel ha en viss overføringsverdi og være interessant i et organisasjonsteoretisk og styringssystemisk perspektiv. Jeg har utført denne studien med håp om å bidra til kunnskapsutvikling, samt å sette fokus på verdierarbeid i praksis i offentlig forvaltning. Jeg håper at studien kan bidra til å øke etisk og kritisk refleksjon. Jeg håper også at studien er interessant for så vel ledere som medarbeidere i Asker kommune og for administrasjon og politikere. Kanskje er den også nyttig for andre kommuner med tilsvarende styringssystem, ledelsesteorier og uttalte verdier. Alle som er opptatt av ledelse, organisasjon og styringssystemer, og i tillegg ønsker å ivareta verdifokus og verdibevissthet, har forhåpentligvis utbytte av å lese oppgaven.

3.7 Metoderefleksjon og etiske betraktninger

Undersøkelsen er utformet og gjennomført med mål om å unngå skade og ivareta hensynet til informantens anonymitet (Johannesen mfl. 2010:96). Jeg rådførte meg med Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) og prosjektet ble erklært meldepliktig. Samtykkeskjemaet og forskningsstrategi ble godkjent i desember 2015, se vedlegg 1.

Forskningsetiske krav om informert samtykke, respekt for privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt, er avgjørende å imøtekomme for å bidra til etisk forsvarlig forskning. Johannesen mfl. (2010:93)

peker særlig på retten til selvbestemmelse og autonomi. Informanten skal kunne ta et valg uten press fra andre. Det kan for eksempel dreie seg om forventninger fra leder eller kollegaer, som medfører at informanten opplever seg presset til å delta (Jacobsen, 2015). Jeg mener å ha ivaretatt dette ved blant annet å legge til rette for at informantene kunne kontakte meg direkte. Frivillig deltagelse sikret jeg også ved å være tydelig både i informasjonsbrevet, samtykkeskjemaet og innledningen til intervjuet.

Siden jeg har intervjuet en relativt liten gruppe ledere og medarbeidere kan dette medføre etiske dilemma med hensyn til anonymitet og integritet. Når det er mulig for utenforstående å identifisere enkeltpersoner i datamaterialet og hva de har sagt, oppstår det en fare for brudd på privatlivets fred. Følsomme opplysninger definert i Lov om behandling av personopplysninger (2015) er ikke aktuelle å etterspørre i min undersøkelse. Da virksomhetsleder la til rette for gjennomføringen av intervjuene i arbeidstiden virket ikke tidsbruken inn på informantenes privatliv.

Informantene er kjent med at det er mulig å identifisere kommunen gjennom de offisielle dokumentene. HR-sjefen er også kjent at han ikke anonymiseres. For å hindre gjenkjenning av virksomheten har jeg valgt å utelate beskrivelse av metoden de bruker til etisk refleksjon. Angående enkeltpersoner har jeg valgt å angi en lav detaljeringsgrad i presentasjonen når det gjelder spesielle eksempler fra praksis og kjennetegn ved deres erfaring. Dette fordi det kan skille seg ut og bidra til å tilkjenne dem. Jeg har også innført noen ubetydelige feil i bakgrunnsdata. Jeg skriver konsekvent «hun» når jeg omtaler informantene, og har utelatt informasjon om kjønn.

Presentasjon av funn er en utfordring ved bruk av kvalitative data, ettersom det er vanskelig å sikre seg mot brudd på anonymitet ved bruk av sitater. Det er selvfølgelig en risiko for at informantene gjenkjenner sitat uttalt av kollegaer. Der det var en mulighet for å forstå for andre hvem som hadde sagt hva, sa informanten at dette kunne hun si åpent og at hun ikke har lagt skjul på disse meningene tidligere. Slik anser jeg at hensynet til at informanten samtykker til at dette brukes, er ivaretatt. I noen tilfeller så jeg ingen grunn til å omformulere sitater for å anonymisere ytterligere, da jeg anså uttalelsene som lite støtende eller upassende (Aase og Fossåskaret, 2007). For å ivareta virksomhetens anonymitet har jeg i noen tilfeller valgt å utelate sitat eller deler av sitat som avslører hvilken virksomhet jeg har hatt kontakt med. Dette kan på den annen side ses som en svakhet i analysen av materialet da noe er ekskludert av disse hensyn. Jeg har selvsagt utelatt utsagn som informantene ønsket utelatt. Begrunnelser for dette ønsket var bekymring for å bli gjenkjent da det

omhandlet sensitive tema i pågående prosesser. De fleste hadde likevel ingen betenkeligheter med å være åpen om at de deltok i studiet. Jeg ga de muligheten til å velge sted for gjennomføring av interjvuen og samtlige valgte sin egen arbeidsplass. De fikk informasjon om at hvis de ønsket å være anonyme, burde de selv markere avtalen i kalenderen sin. De fleste ønsket likevel at jeg skulle kalle inn via felles outlooksystem. Selv om jeg ikke har garantert at informantene ikke kan kjenne igjen kollegaers utsagn eller at det er umulig for andre å kjenne igjen virksomheten, har jeg tilstrebet konfidensialitet for å ivareta de etiske utfordringene så langt det lar seg gjøre.

Kapittel 4 - Funn

Funnene henter jeg fra styringsdokumentet «Ledelse og styring i Asker kommune», kommunens etiske retningslinjer og intervjuene jeg har gjennomført med HR-sjefen, virksomhetsleder, tre mellomledere og tre medarbeidere. Funnene systematiseres ut fra forskningsspørsmålene:

1. Hvilke forventninger har kommunen til ledere og medarbeidere vedrørende troverdig praksis?
2. Hvordan forstås verdien troverdighet av ledere og medarbeidere?
3. Hva gjør ledere og medarbeidere i praksis for å fremstå troverdig?

4.1 Hvilke forventninger har kommunen til ledere og medarbeidere vedrørende troverdig praksis?

I følge de etiske retningslinjene for kommunen (internettreferanse 4) skal ansatte:

ivareta og praktisere verdiene; troverdighet, åpenhet og gjensidig respekt i all sin virksomhet for kommunen. Det skal være åpenhet og innsyn, slik at allmennheten kan gjøre seg kjent med Asker kommunes virksomhet. All informasjon som gis i forbindelse med kommunens virksomhet, skal være korrekt og pålitelig.

Videre presiseres troverdighet slik: «Troverdighet betyr at ledere og medarbeidere i alle sammenhenger opptrer ekte, pålitelig og redelig».

I følge HR-sjefen betyr troverdighet «etteretterlighet og tillit, at man skal være til å stole på, pålitelig og faktabasert». Faktabasert kobler han til ekte og at det som sies skal være sant. Integritet påpeker han som ekstremt viktig. Han sier: «Vi må være autentiske som fagpersoner og mennesker».

Retningslinjene utdyper det etiske ansvaret med at de

ansatte plikter å utføre sine oppgaver og opptre utad på en etisk forsvarlig måte, og skal arbeide kontinuerlig for å forbedre det etiske ansvaret ved å legge vekt på hederlig virksomhet» (internettreferanse 3).

Ansatte plikter også å gjøre seg kjent med bestemmelsene som gjelder for stillingen og virksomheten, og de har et personlig ansvar for å følge de etiske retningslinjene. Dersom de er i tvil om en sak, bør de drøfte den med sin nærmeste overordnede. I følge de etiske retningslinjene (internettreferanse 4) har «ledere et særlig ansvar som kulturbærere og rollemodeller. I tillegg skal

de påse at retningslinjene blir fulgt, og reagere ved brudd på disse». HR-sjefen legger til at: «Som ansatt har man et selvstendig ansvar for å utvikle egen evne til å opptre etisk forsvarlig».

HR-sjefen sier at det forventes at de ansatte, særlig ledere, er profesjonelle og går inn med objektivitet i oppdraget, altså at de legger egne preferanser til side. Han presiserer at etisk forsvarlighet skal stå som tema høyt på dagsorden i enhver sammenheng. I tillegg understreker han at: *«Etisk refleksjon er det viktigste virkemiddelet for å gjøre verdiene våre troverdige. Det bør ikke være et eneste ledermøte uten etisk refleksjon som punkt på agendaen.*

I følge dokumentet «Ledelse og styring i Asker kommune» er det forventet at:

ledere i Asker kommune jobber systematisk mot å nå mål, utviser støttende og styrende lederatferd og leder med åpenhet, troverdighet og gjensidig respekt, for å skape muligheter for brukere, innbyggere og medarbeidere (internettreferanse 3).

I HR-sjefens utdypning av disse forventningene, viser han til transformasjonsledelse og sier at det er *«tillitsdimensjonen og troen på faglige og menneskelige kvalifikasjoner»* som har gjort at de har valgt å ta utgangspunkt i denne teorien. Situasjonsbestemt ledelse er valgt ut fra at det er ulike situasjoner og ulike ansatte med et mangfold av behov som skal imøtekommes. I følge dokumentet «Ledelse og styring i Asker kommune», må en leder *«til enhver tid vurdere hvilken lederadferd som er mest hensiktsmessig i den aktuelle situasjonen»* (internettreferanse 3). Derfor må den enkelte leder ha evnen til å tilpasse seg. HR-sjefen sier også at:

Lederteoriene har sammenheng med verdigrunnlaget og troen på det enkelte menneske. Det ene er avhengig av det andre. Hvis en leder ut fra gamle autoritære prinsipper har det dårlig sammenheng med verdigrunnlaget. Vi velger å bygge retningslinjer basert på det vi tror på, ikke på avvikene.

Jeg kan se av dokumentet at det er mange setninger i dokumentet «Ledelse og styring i Asker kommune» som slutter med *«for å nå fastsatte mål»* (Internettreferanse 3). Det forventes det i følge samme dokument at:

Virksomhetsstyring skal baseres på mål- og resultatstyring. Dette innebærer at det skal planlegges og settes mål, og at resultatene skal måles og følges opp for å avdekke avvik og kontinuerlig forbedre og videreutvikle tjenestene (ibid).

Slik sikres *«et godt og troverdig lokaldemokrati, og en tillitsskapende forvaltning med høy etisk standard»* (ibid).

HR-sjefen utdyper ved å si at:

troverdige praksis sikres ved å sende oppdragsbrev med bakgrunn i handlingsplanen til virksomhetslederne hvert år. Her tydeliggjøres det hva rådmannen forventer vedrørende etisk atferd og verdiene.

HR-sjefen sier videre at virksomhetene gjør risikovurdering angående uetisk atferd årlig gjennom den interne varslingskanalen, AskerDialogen, der alle kan sende inn klager av enhver art. Han viser også til at etisk forsvarlighet settes som tema høyt på dagsorden. Gjennom lederavtaler og via virksomhetsplanen sikres det at ledere systematisk arbeider for at de etiske retningslinjene er godt kjent av de ansatte. Dette måles ved hjelp av revisjon fra Det Norske Veritas (DNV), medarbeiderundersøkelse og i kontrollutvalget. Ved at ledere i Asker kommune har deltatt på obligatorisk lederskolering de to siste årene ut i fra dokumentet «Ledelse og styring i Asker kommune» (internettreferanse 3), mener HR-sjefen det sikres at ledere leder og styrer på ønsket måte. Samlet sett presiseres det at «*Ledelse av ansvarliggjorte medarbeidere i en kunnskapsbedrift krever oppmerksomhet på den menneskelige dimensjonen ved ledelse*» (internettreferanse 3).

Oppsummert kan en si at kommunen forventer at ansatte opptrer ekte, pålitelig og redelig i all sin virksomhet, tar ansvar for å opptre etisk forsvarlig, er autentiske og har intergritet. I tillegg forventes det av ledere at de utøver ledelse i samsvar med transformasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse, har høyt fokus på etisk refleksjon og styrer virksomhetene basert på mål- og resultatstyring.

4.2 Hvordan forstås verdien troverdighet av ledere og medarbeidere?

Spørsmålene som ble stilt i intervjuene handlet om hva troverdighet forstås med troverdighet og særlig hvordan de forstår denne verdien inn i sin jobb.

Et gjennomgående budskap hos de fleste informantene, uavhengig av om de er ledere eller medarbeidere, er at det viktigste vedrørende troverdighet er å praktisere utsagn som: «*Det må være samsvar mellom det vi går ut med og det vi faktisk gjør*» og «*Practice what you preach*». I tillegg vektla informanter på alle nivå at det ikke handlet bare om hva man sier og gjør, men også hvordan man sier og gjør det. En medarbeider sier at:

Troverdighet er å være ærlig og holde ord, og samtidig gjøre det med empati. Sånn at den som søker hjelp skal ha en oppriktig opplevelse av at jeg både vil vedkommende vel, og at

jeg er ærlig på hva som er realistisk å gjennomføre. Og at når jeg har lovet noe på vegne av kommunen, at det da vil skje etterpå.

For en av medarbeiderne går troverdighet på «å få en opplevelse av å bli sett, hørt og trodd». Både virksomhetsleder, mellomledere og medarbeidere påpeker at de tilstreber å se, høre og tro på brukeren, selv om de ikke kan imøtekomme ønskene. En medarbeider uttrykker det slik:

Hvis du forteller meg hva du ønsker og hva du vil ha, så har jeg jo hørt deg, men det er jo ikke dermed sagt at du får det. Og da er det jo ikke sikkert du opplever at du ble hørt, men jeg har hørt deg.

Virksomhetsleder sier i forbindelse med samme tema;

Forventningene til innbyggerne kan ligge utenfor det ansvarsområdet og myndigheten kommunen har. Og da kan det noen ganger være vanskelig å fremstå som troverdig fordi du skal fronte noe som ikke er akseptabelt i innbyggerens øyne.

Ekte, som er ett av ordene i Asker kommunes definisjon av troverdighet, ble beskrevet av både ledere og medarbeidere som en personlig egenskap. En medarbeider sier at «Ekte er å være seg selv, å være levende og se andre». En mellomleder sier at å «Være ekte, da er du hel ved, og en person som er solid». En annen mellomleder sier at: *Det å være ekte er ærlighet, og å møte mennesker som de er».*

Væremåtene ærlig, åpen og hel koblet informantene til å være gjensidig avhengig av hverandre og en forutsetning for troverdighet. En mellomleder uttrykker det slik:

Hvis vi skal klare å fremstå troverdig så må man være helt åpen på hvorfor man gjør som man gjør, slik at forventningene er helt klare. Jeg tenker at den åpenhetsverdien ligger veldig nær troverdighet. Hvordan skal man kunne opptre troverdig hvis du ikke har en åpenhetskultur?

Fellesnevner for mellomlederne var mer av institusjonell karakter, herunder opptatthet av at å ha en åpen og ærlig agenda. Dette mener de legger et godt grunnlag for å fremstå og bli oppfattet som troverdig, både av medarbeidere og brukere. En mellomleder sier:

Av og til da, som mellomleder så kan man ha lyst til å pynte på sannheten for at man skal gjøre ansatte eller andre glad. Da mister du litt av troverdigheten din. Det å kunne være helt ærlig, hvordan ting er både oppover og nedover, det tror jeg skaper troverdighet.

En mellomleder sier at «Åpenheten skaper også troverdighet i forhold til de tjenestene vi gir». Med dette mener hun at åpenhet handler om å informere om hvilke utfordringer som oppstår og hvilke muligheter man har til å løse dem. En annen sier at:

Prosessen er helt avgjørende for hvordan vi skal fremstå troverdig. Jeg syns i de tilfellene man hele tiden har vært åpen om hvilke rammer man har, hvilket handlingsrom man har, hvilke fagvurderinger man gjør, så syns jeg troverdigheten blir godt ivaretatt.

En tredje mellomleder sier «*Det er en selvfølge at vi skal være troverdige i det arbeidet vi gjør. Både i forhold til det som skrives, i forhold til kommunikasjon, hvordan vi vil brukerne skal oppleve oss og selvfølgelig samarbeidspartnere*».

Medarbeiderne knytter troverdighet i større grad til personlig væremåte. En sier at det er «*vanskelig å trene på troverdighet, for jeg tror det går veldig mye på hvordan du er som person*». En annen sier at «*Troverdighet er å ha en væremåte som er tydelig og at jeg får tillit, og jeg tenker at hvis jeg får tillit, så blir jeg også troverdig*».

Virksomhetsleder er tydelig på å knytte troverdighet til en overordnet institusjonell handlemåte. Hun sier:

Alt i hele kommunen er service for innbyggerne. Vi er til for innbyggerne. Alt vi driver med i en kommune må være til å stole på og være troverdig og opplevd troverdig. Og da må vi være åpne og ærlige og ha ryggmargsrefleks og opptre som hel ved.

For henne er tillit et nøkkelbegrep. Hun sier:

Det handler ikke bare om hva man sier og hva man gjør, men hvordan hele mennesket eller organisasjonen fremstår. Om man er verdig tillit for eksempel, er en del av begrepet; å være troverdig. Skal du være troverdig så må du også gjøre feil og ta lærdom av det og kunne innrømme det og kunne bruke det på en fornuftig måte. Det å inngi til tillit handler om troverdighet.

Dette ble koblet sammen med omdømme og et ønske om å fremstå som en pålitelig kommune.

Virksomhetsleder sier hun:

har et etisk ansvar for å speile kommunen utad, altså i forhold til omdømme. Det å forholde seg til kommunens verdier og holdninger og spille disse ut til alle ansatte er avgjørende for at hele organisasjonen kan fremstå troverdig.

Videre sier hun at det er: «*Viktig å være ærlig i alle stegene, sånn at stegene henger sammen. Slik at det jeg sier, det jeg mener, det jeg ber om, det jeg viser og det jeg utøver henger sammen.*

Også mellomlederne knytter troverdighet eksplisitt til den institusjonelle handlemåten. En sier at «*I troverdighet legger jeg og det at vi skal være profesjonelle*». Det ble spesielt trukket frem å følge lovverket og spillereglene som viktig for den enkeltes troverdighet. I tillegg sier en annen:

Det handler om hvordan vi bruker språket i det skriftlige, mer forståelig og respektfullt. Det er ganske krevende fordi vi har et høyt arbeidspress, og når man har mye å gjøre så skal det ikke så mye til før man sklir litt ut.

Også kompetanse blir knyttet til troverdighet. En mellomleder sier at:

Man må ha den kompetansen man skal ha for å fylle rollene, men samtidig må man klare samspillet mot innbyggerne. I utgangspunktet så kunne man jo tenkt at det bare handlet om å være sannferdig, men det er noe mer enn det. Det forplikter en leder både oppover og nedover i organisasjonen å være tro mot de holdningene og det arbeidet man holder på med.

På spørsmål om hva det betyr for mellomlederen å være troverdig på vegne av kommunen uttrykker en av dem en utfordring med dette slik:

Det er kanskje den verdien som vi kan få mest kritikk for og det er der de etiske problemstillingene oppstår fordi man har et ønske om og man har en visjon og man har noe uttalt om hvordan man ønsker å fremstå. Og så er det ting som skjer på veien, sånn at det ikke blir helt sånn, og da trekker man jo troverdigheten i tvil med en gang.

Flere av informantene, både mellomledere og medarbeidere, uttrykker bekymring for det de mener er en fragmentert kommune med vanntette skott mellom virksomhetene. En medarbeider sier:

Jeg tror Asker kommune hadde hatt en mye større grad av troverdighet hvis folk innad hadde hatt større tillit til hverandre, og kjent hverandre bedre. Fordi det er litt sånn at kommer du inn i en virksomhet, så ivaretar den virksomheten tilsynelatende alt, uten å forstå at hvis vi hadde fylt på med litt fra en annen virksomhet så hadde vedkommende fått et mye bedre helhetlig tilbud. Det er så mye skott, sånn som skiller rommene i en båt fra hverandre; veldig tette.

En annen sier i forbindelse med kontakt med brukere: «For å opprettholde en viss troverdighet, så må jeg late som at det ikke er så gærnt som det er. Rett og slett for jeg syns ikke jeg kan kle av kommunen på den måten». Hun sier videre at:

Vi stresser veldig at vi skal være en linje her i kommunen, og ikke tale med 25 tunger. Det er en kjempeutfordring dersom andre ansatte i kommunen for eksempel sier det motsatte av det vi sier. Da tenker jeg at da går det på både min og kommunens troverdighet løs. Og det er dessverre innenfor mitt fagfelt et økende problem.

En annen utfordring er hvem som skal ta ansvaret for hva. En medarbeider sier:

Fagfolk i kommunen blir lett enig, men i det øyeblikket de skjønner hvem som skal utføre det, da får pipen en annen lyd og det blir en kjempeutfordring. Vi bruker energi på å overtale hverandre istedenfor at vi kunne slå oss sammen og løfte det videre opp. Så at man lager en, kall det... nesten en fiktiv enighet. Skulle så ønske at når folk hadde et problem og vi kom fram til en løsning, at det var sånn det ble. Selv om jeg vet at vi noen ganger korrigerer hvordan vi snakker, så skulle jeg så ønske at jeg kunne bare sagt det som det var. Og det syns jeg ikke jeg kan.

En mellomleder sier dette om en bruker: «*Han møter en utrolig fragmentert kommune. Da kan du si at da sliter vi med troverdigheten, for han vil møte 15 dører*». En annen mellomleder kobler fragmenteringen direkte til bestiller-utfører modellen ved å si at: «*Vi er jo helt avhengige av å kunne samhandle på en god måte. En administrativ bestiller-utfører modell er til dels krevende og drifte, og å få til å fungere*».

Deres felles ønske er å ha en «en dør inn»-filosofi, og at brukerne skal møte én kommune og ikke flere små enheter som ikke samarbeider godt nok. En medarbeider illustrerer hvordan brukere bør oppleve kommunen: «*Du skal få en opplevelse av at du har kommet til én kommune og ikke Norge før det ble samlet til ett rike*».

Selv om det å være godt kjent med styringsdokumenter, og å følge lovverk og spilleregler i forvaltningen understrekes som viktig av både medarbeidere og ledere, handler troverdighet også om væremåte og fremtoning. Mens medarbeiderne fokuserer mest på personlige væremåter som ærlighet og åpenhet, ivaretar både virksomhetsleder og mellomlederne de institusjonelle handlemåtene. Medarbeidere og mellomledere uttrykker bekymring for troverdigheten ved at Asker kommunes ofte erfares som fragmentert både utad og internt i stedet for intensjonene som en helhetlig organisasjon. Tjenestenes organisering i bestiller-utførersystemet påpekes som problematisk i denne sammenhengen.

4.3 Hva gjør ledere og medarbeidere for å fremstå troverdig?

4.3.1 Hva gjør virksomhetsleder?

Virksomhetsleder sier at hun sikrer troverdig praksis slik:

Jeg er veldig bevisst på målstyring. At det vi og jeg gjør skal peke i en retning, og også at det gjenspeiles i handlinger.

Hun sier videre:

Vi er ganske opptatt av refleksjon, trener på det både i virksomhetsmøtene til rådmannen en gang i måneden, og vi har det også i egen ledergruppe med vår direktør. Og da har vi ofte ulike dilemma, også i forhold til troverdighet.

I hennes virksomhet sier hun at de bruker en fast metode for etisk refleksjon, slik at de kan diskutere seg gjennom de ulike lagene i dilemma, opp i mot de verdiene de skal fronte. Hun forteller at de har tre ulike refleksjonsfora innad i virksomheten. Disse er felles virksomhetsmøte

hver fjerde uke som avslutter med etisk refleksjon der alle ansatte deltar. I tillegg har avdelingene egne avdelingsmøter med refleksjonstema. Dessuten arrangeres det refleksjonsmøte en gang i uka der deltagere fra ulike virksomheter deltar dersom de er involvert i saken. Det hender også at det arrangeres «refleksjon i etterkant, der hvor vi har hatt uheldige forløp som enten har blitt opplevd uheldig av oss eller av samarbeidsparter eller innbyggeren selv. Da kaller vi inn de som har vært innblandet i forløpet og så tar vi en refleksjonsgjennomgang».

Virksomhetsleder sier at «Vi bruker mye tid på det. Og det er jo nettopp for at vi er opptatt av å framstå som ekte og det at vi ønsker å lære av feil». Hun nyanserer og sier:

Vi skal ha god driv, men vi skal også være i stand til å slenge ut ankeret og se på hva var det som skjedde og hvorfor og hvordan og var det verdt det? Jeg har dilemmaer på det hver eneste dag og da må du være reflektert, og du må ha tenkt gjennom den utfordringen før du får den.

Refleksjonsforaene skal i følge henne bidra til at både ansatte og organisasjonen fremstår troverdig. Foruten de faste refleksjonsforaene får ledelsen tilbakemeldinger fra medarbeiderundersøkelsen og kartlegginger. I tillegg har hun medarbeidersamtaler med mellomledere som skal sikre at de er involvert og videre involverer sine medarbeidere. Hun sier at:

Det er ikke sånn at jeg skriver en masse mål og deler ut og legger et ark på pulten til hver av dem, men de er med å definere målene sine selv. Vi har lange prosesser på det, og ikke bare sånne fine formuleringer i en virksomhetsplan. De er veldig involert i planarbeidet og så evaluerer vi planarbeidet vårt ofte.

På spørsmål om virksomhetsleder har nok handlingsrom og tid til å være bevisst det etiske ansvaret om troverdig praksis, svarer hun at: «Det reelle handlingsrommet mitt er kjempestort». Selv med høyt arbeidspress og hektiske hverdager sier virksomhetsleder: «Jeg har ikke råd til ikke å tenke på det. Så kan selvfølgelig hverdagen komme og ta meg, men jeg tror kanskje det er litt sånn ryggmarksrefleks». På spørsmål om hun synes det trengs et sterkere fokus på troverdighet i organisasjonen sier hun:

Jeg tenker at det krever et repetitivt fokus. Vi har det fryktelig travelt, og vi har altfor mye å gjøre og vi har veldig mange vanskelige krevende oppgaver. Og da er det fort å la saken ta deg. Jeg tror det er sånn at du alltid må gjøre det, for å holde liv i det.

Hun sier at virksomheten

har brukt mye tid på kommunikasjon i 2015. Vi har hatt opplæring og forelesninger i kommunikasjon. Bare hvordan man sier ting, hvordan man utlegger ting, hvordan man bruker stemmen, hvordan man svarer i telefonen, hvordan man opptrer i møter.

På spørsmål om hva hun gjør for at hennes ansatte skal erfare at troverdighet er styrende for hennes lederskap, svarer hun *«Jeg prøver å alltid svare på alt de spør meg om, og jeg prøver å ikke ha skjulte agendaer»*. Hun sier at hun er *«ganske foroverlent»* og er rask til å se *«quick fix-løsningene»*. I den sammenheng sier hun også at: *«Jeg legger opp en strategi, sånn at jeg kan få med meg alle, og da er det litt viktig at jeg i den strategien også kan fremstå som troverdig og ærlig, og uten baktanker»*.

I forbindelse med hvilke forventninger det stilles til henne om å levere resultater eller rapporteringer på troverdig praksis fra hennes leder, sier hun at hun rapporterer på klagesaker, årsavslutning og økonomi. Hun sier om økonomirapportering: *«Det er tall, det er greit. Det er en må-oppgave»*

Samlet sett kan vi se at virksomhetsleder sier at hun er bevisst på målstyring, er opptatt av refleksjon, har brukt mye tid på kommunikasjonsopplæring, og involverer ansatte i prosesser og planarbeid.

4.3.2 Hva gjør mellomlederne?

Å bidra til god kommunikasjon med brukere og samarbeidspartnere, anses av flere mellomledere som viktig. En mellomleder beskriver hvordan hun oppfører seg for å være troverdig: *«ordentlig og redelig og etisk i alt vi gjør; og estetikken ikke minst, at vi gjør ting på en ordentlig måte; hilser, tar av oss jakken, ser folk i øynene»*.

De er samstemte i at deres troverdighet vises ved at de er åpne om prosesser som pågår, og at de involverer medarbeidere i disse. En sier at: *«Nå har vi vært i store endringer over lang tid. Da er det viktig for meg å ta med mine medarbeidere på den prosessen fra dag en»*.

En sier at hun forsøker å *«være en rollemodell»* der hun tilrettelegger for de ansatte og sier:

Jeg tenker jeg er her først og fremst for personalet, som en katalysator for at de skal kunne gjøre en best mulig jobb. Jeg må tilrettelegge for at de skal få mulighet, da må de stole på meg, at jeg står her i tykt og tynt med dem.

På spørsmål om hva mellomleder gjør for å synliggjøre verdien i praksis sier en at hun: *«er åpen for å ta i mot, lager rom for at det er lov å gjøre feil, at det er lov å prøve seg fram, at det er lov å ikke*

vite. Mellomlederne er samstemte om at de må stå for det de sier og rydde opp hvis de tar feil. En uttrykker det slik: *«Hvis jeg gjør noe feil og skjønner selv at jeg har gjort noe feil, så må vi rydde opp i det».*

For en annen mellomleder er det viktig å svare på henvendelser fra samarbeidspartnere for å synliggjøre troverdighet *«Når de kontakter meg, at jeg da svarer ut. Om jeg ikke kan gi noe svar, at jeg da ihvertfall sier det».* Hun sier også at det er avgjørende hvordan man formidler og formulerer budskapet, og hvordan man dokumenterer og gir informasjon. I tillegg er det viktig å passe på at ikke brukeren eller samarbeidspartneren vente for lenge.

Mellomlederne er opptatt av tillit til sine medarbeidere og deres anerkjennelse som myndiggjorte. En av dem sier at det er *«viktig for meg at alle ansatte opplever seg som myndiggjort i forhold til den rollen de har og den kompetansen som de har».* En annen sier:

Målet vårt er å lage tjenstedesign i forhold til å sette bruker i fokus og lage en dør inn. For å få til det så har man tenkt at da må man ha myndiggjorte medarbeidere. Skal vi få det til så må medarbeiderne også vite hva som er ansvaret deres og ha myndighetsrom for å gjøre det. Det kan skape troverdighet i forhold til tjenestene vi gir.

To av dem knytter myndiggjøringen til et spørsmål om tilbakemeldinger:

Vi har jo myndiggjorte medarbeidere. Det vil si, de utfører jobben fullt og helt, uten meg på skulderen. Det er sjelden at vi får negative tilbakemeldinger fra brukere og samarbeidspartnere, og det tenker jeg er et godt grunnlag på at at jeg skal tro at vi gjør en bra jobb på den etiske siden.

Den andre sier at: *«Jeg er helt avhengig av tilbakemeldingene jeg får, for å kunne sørge for at de skal jobbe troverdig og fremme Askers verdier der ute».* Videre sier hun at:

Vi er opptatt av å gi medarbeiderne den kompetansen de behøver for å gjøre en god jobb. Opplæring, fokus, kompetanseheving og erfaringsdeling er viktig. Det handler også om å gi dem den støtten som leder, sånn at de har muligheten til å gjøre det.

Angående areaner for refleksjon over praksis har mellomlederne ulike erfaringer. En sier:

Jeg prøver å legge til rette for at man har areaner for å kunne benytte seg av etisk refleksjon. Jeg tenker at er det noe som mellomleder og en ledergruppe har mulighet til å gjøre, så er det å finne tid, rydde plass og lage rammer. Og så er det noe med å skape aksept for at dette er sånn vi ønsker å jobbe her og at det er lov å bruke tid på det. Vi skal være effektive, vi skal jo nå målene våre, vi skal gi den tjenesten vi er pålagt å gi. Men samtidig må vi skape rom for den etiske refleksjonen.

Hun sier videre at: «Det er en forventning om at det gjøres, så har man ikke et etikkarbeid på et eller annet vis i organisasjonen, så blir det uglesett litt». En annen sier:

Vi har jo etisk refleksjon. Altså, vi har det strukturert på virksomhetsmøtene våre en gang i måneden. Når jeg drar litt på det.. ja det er strukturert og vi setter det fokuset, men jeg synes kanskje vi ikke lykkes helt med å få det til i praksis.

Hun sier at etisk refleksjon har det vært lite av den siste tiden. Det har vært lite av det i hele 2015 og utdyper:

Jeg tror den etiske refleksjonen er for mange litt uhåndterbar. Jeg tenker at vi må finne ut hvordan vi skal få den etiske refleksjonen til å komme systematisk hele tiden sånn at det blir en rutine og ikke noe man tar opp en gang i måneden på et virksomhetsmøte.

Videre sier hun: «Vi snakker litt om etikk noen ganger som et honnørord, uten å gi det så veldig mye substans. Det er veldig lett å si det og så er det noe med; hva betyr det og hva er det man forventer egentlig?».

En annen mellomleder sier at etisk refleksjon falt litt bort pga en omorganiseringsprosess:

Vi hadde etisk refleksjon for et par år siden. Det har falt litt bort i fjor fordi vi ble slått sammen til en virksomhet. Vi har tatt det opp igjen nå og satt det i system igjen. Vi har kun hatt en arena med en modell.

En tredje bekrefter dette og sier at de har høyt fokus på etikk, samtidig som de ikke har hatt så mye av det i høst:

Nå har det vært litt sånn av og på i år pga omorganiseringsprosessen. Vi har ikke hatt så mye av det på virksomhetsmøtene i år. Hvertfall to ganger i høst har de hatt etisk refleksjon på avdelingsmøtene. Så vi har veldig fokus på dette med etikk. Så har vi gjerne hatt litt etisk refleksjon med ledergruppen.

På spørsmål om mellomlederen har nok handlingsrom og tid til å være bevisst det etiske ansvaret om troverdighet sier en: «Jeg tenker at det bare ligger der. Jeg trenger ikke sette meg ned her en halvtime for å sitte å etisk reflektere. Det ligger i ryggmargen». En annen svarer:

Det er ikke det som er krevende på tid. Det handler om at det må være der for at du skal kunne utføre denne jobben på en ordentlig måte. Jeg kunne ikke begynt å slite med det ved siden av; hva står jeg for som menneske, nei!

Den tredje svarer: «Det er lett å prioritere det litt bort av og til for det er ikke alltid en må-oppgave, selv om det er en må-oppgave. Jeg er ikke noe stolt over det, men jeg tenker nok at jeg prioriterer

bort det fordi jeg gjør andre ting istedenfor, som må-oppgavene. En av dem tilføyer «hvis jeg lurer på om jeg er innenfor eller utenfor, så snakker jeg med min leder».

Når mellomlederne utdyper hvordan de sikrer troverdig praksis hos sine medarbeidere, er de både samstemte og ulike. En av dem sier:

Jeg stiller krav til mitt personale og er ganske tydelig på frister. Det viktigste er at vi behandler de sakene og henvedelsene som kommer inn. Det sikres jo gjennom kompetanseplan. Vi har jo ros-analyse. Det ligger jo til grunn i målene vi setter oss i forhold til handlingsprogrammet og virksomhetsplanen.

En annen sier:

Jeg tenker at jeg og alle mine kollegaer har et ansvar utover de helt konkrete arbeidsoppgavene. Det er ikke bare en sjekkliste som vi kan gå igjennom. Vi har et ansvar for å ta tak i de dilemmaene som oppstår. Vi har et ansvar for å diskutere de på en god måte.

Her ser vi at den andre inkluderer ansvaret for diskusjon og refleksjon, i tillegg til planer, frister og dokumenter.

Den ene sier om hvordan hun sikrer at ansatte opptre troverdig overfor brukere:

Vi har et enormt fokus på kommunikasjon nå i virksomheten, virksomhetsplanen og kompetanseutviklingsplanen. Vi snakker om det og er veldig opptatt av å bruke et etisk godt språk, og ha respekt for den vi snakker om når vi har kommunikasjon i brukersaker.

På spørsmål om hvilken plass troverdighet har på ledermøtene, trekker de fram ulike perspektiver og situasjoner. En uttrykker at de er: «Opptatt av et fokus på lojalitet i den gruppen».

En annen konkretiserer en for henne frustrerende situasjon i forbindelse med samarbeid på tvers av virksomhetene, og som kan forårsake konflikter mellom egne handlinger og troverdighet:

Vi bruker energi og tid på å overtale hverandre og diskutere hvem tar hva, selv om vi egentlig er faglig sett enige. Jeg skulle ønske at vi kunne lagt ned utfordringene vi har mellom virksomhetene og heller jobbet sammen.

Det blir uttrykt et ønske om at kommunen:

må bli flinkere til å se totaliteten for Asker og ikke hatt for hatt, eller virksomhet for virksomhet. For en bruker er Asker kommune Asker kommune. Vi kan ikke sitte her og diskutere hvem som skal ta regningen, for det er Asker kommune som skal ta regningen.

Den tredje mellomlederen sier om samme tema at: *«Vi er jo helt avhengige av å kunne samhandle på en god måte for å få dette til. En administrativ, bestiller-utfører modell er til dels krevende og drifte, å få til å fungere»*

Angående spørsmål om de rapporterer på om de opptrer troverdig, svarer de blant annet: *«Nei, jeg har vel ikke det sånn konkret»* og *«Det er mest økonomi man blir målt på»*. En tredje mellomleder sier med et smil: *«Det er ikke noe rapporteringskrav som sier at jeg skal lage månedsrapportering på troverdighet»*. En mellomleder sier om troverdighet: *«Det er så umålbart!»*. En annen sier: *«Man kan ikke telle hvor mange ganger man har snakket om troverdighet eller hvor mye man har oppnådd i forhold til det»*.

En mellomleder sier videre at:

Sånn som det har vært til nå har det ikke vært så lett å se, dette med etiske verdier og troverdighet. Da går det i så fall på tider, altså troverdighet i forhold til tider, frister og svare ut av Askerdialogen og avvik.

På spørsmål om hvordan informanten synes at balansert målstyring egner seg i denne sammenhengen svarer en:

Det er vanskelig å måle troverdighet. Det er en grunn til at vi ikke har noen gode kvalitetsindikatorer som vi styrer på og har mål på. Jeg synes ikke det egner seg veldig godt, og jeg skulle gjerne sett at noen fant noe annet enn balansert målstyring.

Oppsummert er mellomlederne opptatt av å kommunikasjon; å møte brukere og samarbeidspartnere med respekt og oppføre seg ordentlig og redelig i alt de gjør. De sier de er åpne om prosesser og involverer medarbeiderne i disse. De er opptatt av å rydde opp i egne feil og være gode rollemodeller, samtidig som de stiller krav til personalet vedrørende styringsdokumenter. I tillegg understreker de at de viser tillit og gir medarbeidere kompetansen de trenger. De legger også til rette for at det finnes arenaer for etisk refleksjon og at det skal jobbes med etikk. De viser også noen utfordringer angående nok tid og prioritering av dette, særlig i forbindelse med omorganisering. De problematiserer og frustreres over opplevelsen om at kommunen er fragmentert. De er enige om at det er vanskelig å måle troverdighet.

4.3.3 Hva gjør medarbeiderne?

Medarbeiderne er samstemte om at de møter brukerne med *respekt, lytter* og får de til å prate. De sier også at de tror på det brukerne sier. De vektlegger å vise empati og å gi brukeren en følelse av å bli hørt. En sier:

Jeg tar folk på alvor, hører det de sier, prøver å være empatisk. Så langt som mulig informerer jeg om hva som er neste ledd. Altså det å mikse troverdighet med trygghet og forutsigbarhet.

En nyanserer: «*Vi er nok ganske bevisste, men det er mange menneskelige skjebner vi jobber med her, at man ikke bare tenker; det er et brukernummer. Man kan aldri bli nok bevisst det og flink nok på det*». En sier at det henger sammen med innstillingen og måten man oppfører seg på. Hun sier: «*Jeg er vant til service på et helt annet plan, måten man prater til folk på, og ha respekt for, og ikke oppheve seg selv og være nedlatende*». I tillegg til den personlige væremåten de viser, sier de at troverdighet syns i det skriftlige materialet de produserer, ved at de «*bruker et forståelig og enkelt språk*».

På spørsmål om medarbeideren har handlingsrom til å ha fokus på etisk bevissthet og troverdighet, svarer en: «*Absolutt. Det er veldig opp til meg selv å velge hva jeg vil ha fokus på*».

To av tre medarbeidere sier at det ikke er nok tid til å reflektere etisk. En av dem svarer spontant:

Nei! Der må jeg bare ærlig si nei. Jeg har for mye å gjøre. Jeg får ikke nok tid til å sette meg ned og tenke meg godt nok om. Det går for fort. Jeg får ikke tid til å være så mye yrkesutøver som jeg ønsker. Jeg skulle ønske jeg kunne brukt mer tid på sosialt arbeid oppi det hele.

En annen medarbeider svarer rundt samme spørsmål at «*Vi syns jo aldri vi har tid. Og hver gang vi velger å bruke tid på noe, så velger vi bort noe annet*». En tredje medarbeider sier:

Vi har jo ikke hatt så mye rundt det i så måte. Jeg husker det var mer hos min tidligere arbeidsgiver, mer om etiske dilemmaer. For min del så ønsker jeg ikke å bruke mer tid på det. Fordi hverdagen er mye. Så er det jo opp til en selv hvor mye vil du gå inn i det.

Hun sier at i hennes tidligere jobb i privat sektor brukte de mye mer tid på etiske dilemma og etiske retningslinjer. Hun uttrykker at hun er fornøyd med at det ikke fokuseres for mye på dette her i kommunen og konkretiserer:

Vi har morgenmøter her hver morgen og refleksjonsmøter en gang i uken, som vi kan gå på. Nå har ikke jeg vært på de egentlig. Det er ved behov, og det er veldig greit. Vi har veldig god tilgang hvis jeg skulle ha behov for det.

En annen sier om hvilke arenaer de har for refleksjon over praksis: «Vi har vel prøvd å ha det inn i et system, og så har vi på en måte ikke fått det helt til, for vi har jo omorganisert». Hun sier videre: «Jeg tror nok vi har fokus på det, men at vi snakker om det på hvert virksomhetsmøte, nei!»

Flere sier at de har en fast metode som brukes på avdelingsmøtene og ved behov i enkeltsaker. Det er flere som ønsker seg mer av det og at det er nyttig for det praktiske arbeidet. En sier:

Jeg savner at vi samles en gang i uka og kan komme uten å ha konkludert sakene på forhånd; legge alt ut på bordet, reflektere, drøfte og diskutere sammen. Men igjen, dette går på tid. Vi har ikke tid til det. Jeg vet ikke hvor lurt det er, at vi ikke har tid til det.

En medarbeider beskriver hennes erfaring med tema på virksomhetsmøte:

Når vi snakker om det i fellesskap på virksomhetsmøtene, så faller jeg litt av. Da begynner jeg å tegne på blokka. Jeg syns det kan bli litt sånn prat, hvis virksomhetsleder tar opp og vi skal gå gjennom virksomhetsplanen årlig. Men jeg er veldig glad i etisk refleksjon. Når det blir mer konkret og håndfast, er det kjempeinteressant og utviklende.

Informantene uttrykte at fokus rundt troverdighet og etikk kan «være vanskelig å sette ord på» og at «det kan bli utrolig svevende».

En medarbeider sier om hvordan troverdig praksis sikres: «Jeg tror jeg sikrer det mye selv. Lederen min har jo alltid en åpen dør, så jeg kan alltid komme til henne og forsikre meg om at det jeg har gjort er greit». En annen sier at «Vi innkaller lederne i alle situasjonene det er lurt å ha lederstøtte».

En tredje sier om det etiske ansvaret at:

Det er vel kanskje noe moderne man jobber mye med. For meg er det en naturlig ting, og jeg tenker at det er det vel for alle, men det er det jo ikke. Det er vel derfor de hele veien må ha fokus på det. Man tenker jo at sin norm er riktig, og det er jo ikke sikkert den er.

Angående rapporteringskrav sier en medarbeider at «Vi registrerer alle nye saker inn, og så registrerer vi når vi er ferdig med de og hva utfallet er, i tallform. Det er vel den formen for rapportering vi har. En annen medarbeider påpeker at: «Tallene som kommer ut representerer ikke nødvendigvis det som egentlig skjer i virkeligheten. På toppen sitter det en controller som skal presentere noen tall som da egentlig ikke er helt korrekte».

En medarbeider meddeler en av sine store utfordringer i jobben:

Kommer du to hakk over meg, så er alle mennesker bare plutselig gjort om til tall, og dermed mister de sin verdi og etikk, fordi da snakker vi ikke mennesker lenger. Da snakker vi

kun penger og personer i form av tall, og hjelp i form av timer. Og dermed så tror jeg ikke de som virkelig har muligheten til å gjøre noe med vår hverdag skjønner hva som ligger i de tallene. Jeg er veldig bekymret for den der overgangen til tall, fordi det er mye lettere å være bøs mot et tall.

Hun sier også at det er utfordringer med å kunne stå ved sine ord når hun skal videreformidle de faglige vurderingene:

Noen ganger er det en form for blanding av salgsvirksomhet og lobbyvirksomhet, hvor du er nødt til å prate og prate og være den som har det faglige overtaket. Det ender opp med at man jobber som rasende for å prøve å få solgt inn de vurderingene som er tatt, videre ut i det kommunale systemet, sånn at man kan stå ved sine ord. Det er klart at det er det som koster mest ressurser i jobben min. Kanskje er ikke det folk har krav på gjennomførbart, det er ikke nok ressurser og folk er sykemeldte.

På spørsmål om *hvordan lederne sikrer at de gjør jobben sin på en troverdig måte* sier en: «*Det er jeg usikker på om de sikrer på noe vis. Jeg blir ikke fulgt opp på det*». En annen sier om lederne at «*De får jo krysse fingerene og håpe at jeg ikke får noen klager da*». Videre sier hun at ledere får tilbakemeldinger på deres væremåte fra andre: «*De får høre det hvis vi ikke passer munnen vår*».

En medarbeider beskriver hvordan hun opplever skjemaveldet i kontakt med brukere:

Det var en stund jeg tenkte når jeg var ny her, det er jo bare å fylle ut et skjema, men det er jo tusen og ti skjema her. Hvilket skjema skal de fylle ut da? Jeg kjenner jeg blir så irritert. Det er ikke snakk om å ha respekt eller være troverdig da altså!

Her kobler hun utfylling av skjema og sier i samme kontekst noe om hvor vanskelig hun synes det var å hjelpe brukere å fylle ut skjemaer og vite hvilket hun skulle bruke til enhver tid.

Samtlige informanter sier at de ikke synes balansert målstyring er et godt verktøy i sammenheng med å sikre troverdig praksis. Flere uttrykker at de heller ønsker seg dialogverktøy for både å oppøve og sikre troverdig praksis. En medarbeider sier at hun ønsker økt fokus og lojalitet overfor brukeren:

Jeg ønsker meg en enda sterkere forankring til større troverdighet og lojalitet overfor brukeren enn det vi har. Vi liker å si at vi har høy grad av det, men jeg tenker noen ganger at vi kunne vært enda mer på den personen vi er satt til å hjelpe.

En medarbeider sier angående sin opplevelse av myndiggjøring:

Jeg tror det er litt sånn delte opplevelser om man blir så myndiggjort. Vi har jo fått den jobben her fordi jeg skal kunne utføre den. Er det da riktig å drive å co-signere hele tiden? Føler jeg meg myndiggjort da? Jeg tror noen kan oppleve at de blir sett litt i kortene og at lederne ikke stoler helt på.

En annen setter spørsmålstegn ved at hun erfarer at hennes avgjørelser kan bli overprøvd:

Det er klart at når vi bredt sammensatt er enig om en avgjørelse og den overprøves høyere opp i systemet, da tror jeg vi er mange som stiller oss undrende til hva som ligger til grunn for den. Bruker de da like mye tid til å sette seg inn i saken, sånn som det vi som jobber på bønn har gjort? På hvilket grunnlag tar de den avgjørelsen egentlig? Det er noen ganger Davids kamp mot Goliat føler jeg - fordi jeg er én og rundt meg er det mange som ser det i forhold til ressurbruk, og så overprøver de vurderingen min, uavhengig av om de egentlig er enig i den. Ved overgang til praksis så får ofte vurderingen en ny valør, og det stemmer ikke overens med det brukeren faktisk har behov for. Det er en av de tingene jeg sliter mest med i min jobb.

Angående troverdighet i konflikt med egne beslutninger og handlinger sier en medarbeider:

Det kan nok være at jeg har fått beskjed om at jeg må gjøre sånn og sånn, og så er jeg ikke enig i det, og at jeg kanskje føler at det kan gå utover min egen troverdighet, at jeg ikke føler at jeg kan stå inne for det faglig. Men jeg kan ikke nekte. Jeg må jo være lojal overfor ledelsen.

En annen sier om samme tema:

Både personlig og i kraft av at jeg har giddet å gå så mange år på skole har et ansvar og når jeg ikke kan ta det ansvaret og stå inne for en beslutning lenger, så skriver jeg ikke under. Jeg er opptatt av at det jeg setter navnet mitt på, det kan jeg forsvare.

En tredje sier: «Som fagperson så kan man ikke sitte og ta avgjørelser som strider i mot sin egen overbevisning».

Til forskjell fra lederne fokuserer medarbeiderne mest på sin personlige væremåte overfor brukere i hvordan de sikrer troverdighet. Samtidig uttrykker de betydelige konflikter i møte med de formelle kravene. Særlig understreker de at fokus på skjema, tall i registrering og rapportering ikke representerer en for dem sann virkelighet. Medarbeiderne er samstemte om deres opplevde konflikter når faglige vurderinger blir overprøvd og beslutninger blir fattet på et for dem ikke akseptabelt grunnlag. Da stiller de seg undrende til forsikringer om myndiggjøring. Videre forholder de seg ulikt til lojalitet når egen faglige integritet står på spill, der ytterkantene er blind lojalitet og underskriftsnekting. Som mellomlederne problematiserer de bestiller-utøver-modellen som gjennomføringsverktøy. Flere uttrykker et ønske om dialogverktøy som kan sikre en troverdig praksis.

Kapittel 5 - Drøfting av funn

5.1 Drøfting av «Hvilke forventninger har kommunen til ledere og medarbeidere vedrørende troverdig praksis?»

Dokumentene og HR-sjefens utdypninger og presiseringer viser at Asker kommune har høye ambisjoner for hvordan troverdighet skal prege organisasjonen og de ansattes praksis. Det er et tydelig fokus på både mål- og resultatstyring, etisk refleksjon og verdibevissthet. Kommunens verdifokus og ønsket om å styre ut fra uttalte verdier er naturlig å koble til Aadlands definisjoner av verdibasert ledelse (Aadland mfl. 2006, Aadland, 2014). Når HR-sjefen utdyper grunnlaget for ledelsesteoriene transformasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse som ideal for ledelsespraksis, er dette også beslektet med Aadlands definisjoner, grunnet fokus på etisk refleksjon og bevisstgjøringsprosesser.

Det at ledelse- og styringsdokumentene understreker at det meste er for å nå fastsatte mål, kan tolkes som at det er et stort fokus på planleggingsarbeid og måloppnåelse. Hvis det meste som skal gjøres er for å nå fastsatte mål, samsvarer det i såfall med mål- og resultatstyring som valgt system, der standardisering og forutsigbarhet legges til grunn. Spørsmålet er om og hvordan de ulike hovedfokus kan samsvare eller være i konflikt når også et menneskelig mangfold og komplekse relasjoner skal ivaretas.

HR-sjefen viser til at troverdig praksis sikres blant annet ved å sende oppdragsbrev til virksomhetsledere hvert år, der forventningene vedrørende troverdig praksis og etisk atferd tydeliggjøres. Ved gjennomlesning av oppdragsbrevet sendt til virksomhetsledere 21.12.15 kunne jeg ikke finne noe spesifikt om hva rådmannen forventer vedrørende etisk atferd og verdien slik det i følge HR-sjefen skulle fremgå. Det som kan synes å mangle er hvordan dette sikres og følges opp. Jeg kan heller ikke se at det etterspørres i særlig grad, og på hvilken måte det i så fall skjer konkret. Dette kan stemme med HR-sjefens presisering av at det etiske ansvaret tillegges den enkelte ansatte. At det etiske ansvaret anses å være et personlig anliggende understøttes også av at den ansatte skal henvende seg til sin leder når hun er i tvil.

Det kan se ut til å gå et skille mellom individnivå og virksomhetens formelle styringssystem i praksis. De etiske forpliktelsene og forventningene til høyverdig etisk standard retter seg tydelig

mot enhver av de ansatte og deres relasjoner internt og eksternt. Dette gjelder såvel virksomhetsleder, mellomleder og medarbeider. Når det derimot kommer til virksomhetens formelle styringssystem, kan vi se at det gjenspeiler instrumentalisme, ved at så vel ledere som medarbeidere skal for eksempel levere rapporter som kvantitative målinger. Avvik registreres, og behandles i standardiserte former i følge gitte rutiner og prosedyrer. Lederens grad av formidling av etiske retningslinjer til de ansatte måles via revisjonene til Det Norske Veritas (DNV). Siden DNV baserer seg i hovedsak på rapporteringer i form av dokumenter, ser vi at virksomhetsleder er ansvarlig for et måle- og rapporteringsregime som kan antas å komme i konflikt med Asker kommunes uttalte og tydelige satsning på kvalitative menneskelige sider. Samlet sett kan det være rimelig å anta at de høyverdige etiske forventningene er rettet mot hver især på et individuelt nivå, mens i Asker kommunes organisasjonsnivå styres det ut fra ensidig instrumentalisme i praksis.

Det er grunn til å tro at Asker kommune søker en type idealtilstand som kan tilfredsstillende eksterne krav. Samtidig vil den være «Mulighetenes kommune» for både innbyggere og ansatte. En kan si det er ambisiøst å skulle ta situasjonsbestemt ledelse på alvor og tilpasse seg situasjon og person til enhver tid. Transformasjonsledelse er som i teoridelen beskrevet som tidkrevende på tillits- og relasjonsaspektet. Disse teoriene krever oppfølging og oversikt fra lederne.

Forventningene viser både krav om mål- og resultatstyring og til verdistyring gjennom transformasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse.

5.2 Drøfting av «Hvordan forstås verdien troverdighet av ledere og medarbeidere?»

Når jeg sammenholder utvalgt litteraturs forståelse og definisjoner av troverdighet ser jeg sammenheng med det mine informanter uttrykte. Eksempelvis oversettes ordet troverdig som «verdig til tillit», stø (internettreferanse 1) og som en kan tro på (internettreferanse 2). Disse beskrivelsene gikk igjen hos de fleste informantene. Troverdighet vurderes av Mayer mfl (1995) som grunnlag for tillit og om man er tilliten verdig. Det kan tyde på at det er stort samsvar mellom en allmenn forståelse av troverdighet og mine informanternes forståelse.

Jeg fant ingen store forskjeller på spørsmål om hva troverdighet generelt betyr for informantene, og heller ikke forskjeller mellom de ulike nivåene. Ut fra en samlet systematisering av svarene, skulle man tro at informantene hadde avtalt hva de skulle si, for det var en unison bekreftelse og felles

forståelse av at å være troverdig handlet om både og være pålitelig, redelig, ekte og gjøre det du har sagt du skal gjøre med tilhørende empati. Dette samsvarer med det Kvålshaugen (2007) sier; at det er avgjørende å fremstå som ekte, pålitelig og redelig i sin praksis. Disse tre ordene sammenfaller med kommunens definisjonen av troverdig og ble nevnt som viktig av informantene, og videre knyttet til troverdighet i praksis. Den unisone oppfattelsen kan også ha å gjøre med sammenfallende profesjonsverdier hos de aktuelle yrkesgruppene. Som Busch (2012) sier er en viktig forutsetning at ledelsens verdier er i samsvar med verdiene i organisasjonen. Som en av lederne sa, var ikke denne verdien noe problem da det allerede samsvarer med hennes verdigrunnlag.

Flere nevner at kommunikasjon og empati avgjør hvordan troverdigheten blir ivaretatt. Dette viser troverdighet som en mellommenneskelig og relasjonell verdi. Flere av beskrivelsene handler om at troverdighet oppstår med utgangspunkt i relasjoner, med tillit som et viktig aspekt. Aadland (2004) påpeker at dersom man blir funnet troverdig, så åpner dette for tillit.

Thyssens (2003) definisjon er relevant når man ser på verdien som relasjonell. I tillegg er troverdighet ifølge han ikke noe man kan velge. Dette passer godt til det informantene omtalte som personlige egenskaper hos enkeltmennesket. Det informantene sa om at man må leve opp til sin egen selvrepresentasjon og vise dette gjennom de valgene og handlingene man gjør, kan ses i sammenheng med det Luhman (1999) sier om at troverdighet kommer som et resultat av at noen blir vurdert å handle i samsvar med den personen hun utgir seg for å være. Slik er det nærliggende å oppfatte troverdig som noe utenfor vår egen kontroll.

Selv om utgangspunktet til informantene og studien er noe forskjellig fra studiene til Kvålshaugen (2007) og Bergersen og Nygaard (2006), samsvarer informantenes uttalelser om innholdet og forståelsen av troverdighet godt med disse. Kvålshaugens (2007) studie viser også til at troverdighet kobles tett til åpenhet, ærlighet og helhet. En kan se at disse verdiene virker som supplerende og avgjørende tilleggsverdier for å oppnå troverdighet. Alle informantene i min studie beskrev åpenhet som en viktig verdi å styre etter, og at åpenhet var til hjelp når troverdighet skulle formidles og vises i praksis.

I tillegg ble det å være av «hel ved» og tilstrebe en helhetlig organisasjon vektlagt. Som Aadland (2012:83-97) sier så forutsetter både personlig og institusjonell troverdighet at ord etterfølges av handling. Dette er igjen tett sammenknyttet til det å være hel og kongruent.

Alle informantene uttrykker i løpet av intervjuene at troverdighet handler om samsvar mellom ord og handling. Kernis (2003) empiriske forskning viser at troverdig væremåte reflekterer en konsistens mellom *verdier, tro og handlinger*. Slik bør det være overensstemmelse mellom egne verdier og atferd. Aadland (2012) viser til at organisasjonens egenerklærte visjon og verdier holdes opp mot opplevd praksis, og troverdighet oppnås der man tolker praksis som bekreftelse på erklærte verdier. I følge informantene har ansatte og organisasjonen et troverdighetsproblem dersom gapet mellom den uttrykte verdien og det som faktisk skjer blir for stort, eksempelvis en erfart fragmentering. Argyris og Schøns (1978, 1996) teori om uttalte verdier og bruksverdier viser også betydningen av dette. Altså det vi sier og det vi gjør må henge sammen for at andre skal kunne oppfatte ansatte og organisasjonen som troverdig.

Informantene peker på en del utfordringer i deres streben etter å fremstå troverdig både individuelt og som organisasjon. Utfordringen med at kommunen er fragmentert nevnes eksplisitt. Av noen blir dette koblet til bestiller-utfører modellen. Både mellomledere og medarbeidere synes fragmenteringen resulterer i unødig tid- og energibruk på diskusjoner om hvem som skal ta ansvaret og regningen. Disse funnene bekrefter Løvbaks (2014) funn, nemlig at fokus på økonomi kan komme på bekostning av et helhetlig syn på egen organisasjon.

Mens alle informantene knytter troverdighet til personlige egenskaper, skiller medarbeidere og ledere lag med hensyn til hva de vektlegger. Medarbeiderne fokuserer mest på relasjonen til brukerne, og legger mer vekt på sin personlige væremåte. Lederne fokuserer naturlig nok på krav og formaliteter som forplikter i lederfunksjonen der en institusjonell handlemåte dominerer. Særlig vektlegger virksomhetsleder dette.

5.3 Drøfting av «Hva gjør ledere og medarbeidere for å fremstå troverdig?»

Å fremstå troverdig viser seg å være viktig for alle informantene. Lederne legger vekt på at alle bør reflektere over hvordan de handler og hvorfor. Dette for å utvikle seg og bli bedre i jobben sin. En tolkning av dette kan være at det er slik de ønsker å ha det. Det er også bred enighet om at høyt fokus på troverdighet og etikk er viktig, men at det lett bortprioriteres i en travel hverdag.

Informantene har flere temaer de vektlegger ulikt angående erfaringer med egen praksis for å fremstå troverdig. Virksomhetsleder sier hun er opptatt av å ha *åpne agendaer*, og i sine strategier fremstå som troverdig og ærlig uten baktanker. Det å *følge opp ord med handling* fremhever hun som viktig, noe som er felles for alle informantene. Mellomlederne sier at deres troverdighet vises ved at de informerer og involverer medarbeiderne i prosesser. En medarbeider er representativ for flere når hun beskriver at det koster henne mye som person å viderefremde faglige vurderinger i det kommunale systemet. Hun forsøker å få kommunen til å følge opp videre i systemet for å kunne stå ved sine ord og dermed fremstå troverdig. Hun kaller det både lobbyvirksomhet og salgsvirksomhet.

Virksomhetsleder formidler at hun er opptatt av både hun og organisasjonen skal *lære av feil*, og fremme en kultur der dette er greit. Det synes som hun legger til rette for at ansatte skal kunne være fremoverlente og ta sjanser, og dermed også risikere å gjøre noen feil underveis. Mellomlederne sier at verdien synliggjøres i praksis ved at de er åpne, og lager rom for at det er lov til å prøve seg frem og at det er lov å ikke vite.

Virksomhetsleder og mellomledere sier de har brukt mye tid på *kommunikasjon, kurs og opplæring*. Dette for å bli bedre til å kommunisere med brukere og samarbeidspartnere, øve på å bruke et respektfullt og forståelig språk både skriftlig og muntlig. Flere legger vekt på å oppføre seg ordentlig og redelig i alt de gjør. Her er det tydelig at virksomheten har hatt et satsningsfelt på kommunikasjon der alle har deltatt. Dette fokuset bekreftes av medarbeiderne. Alle er samstemte om at deres personlige væremåte preges av at de møter brukerne med respekt og empati.

Både virksomhetsleder, mellomledere og medarbeidere beskriver at de *har ulike refleksjonsarenaer* i virksomheten. Her fremkommer det relativt store skiller angående omfang og deltakelse både inad i nivåene og mellom nivåene. Virksomhetsleder sier at virksomheten bruker mye tid på refleksjon, selv om de har det fryktelig travelt og har altfor mye å gjøre. Hun nevner flere arenaer for refleksjon; virksomhetsmøter, avdelingsmøter, ukentlige refleksjonsfora og refleksjonsgjennomgang

i etterkant av uheldige forløp. Mellomlederne uttaler seg litt forskjellig om hvordan arenaene for etisk refleksjon fungerer. De sier de har høyt fokus på etikk, men det kommer frem at de kanskje ikke har lyktes helt i praksis og at det har vært lite av det i 2015. Dette bekrefter også medarbeiderne som også sier at de deltar på refleksjonsarenaene ved behov. Her ser vi at det er opp til medarbeiderne å vurdere når og om de har behov for dette. De sier at det også er opp til dem selv hva de vil ha fokus på når det gjelder etisk bevissthet og troverdighet.

Når både styringsdokumenter og ansatte sier de selv skal sikre at egen etisk praksis er troverdig, ser man noen dilemma. Er det da medarbeidernes individuelle og personlige behov eller er det et faglig anliggende? Det kan se ut som det er medarbeideren selv som vurderer dette og definerer når det trengs. En medarbeider stiller seg betimelig nok spørsmålet om ens egen norm alltid er riktig, og kommer frem til at det er jo ikke sikkert den er. Det konkluderes med at det er opp til den enkelte og hva den enkelte selv vurderer av behov til enhver tid, og om hva og når eventuelt andre involveres.

Når virksomhetsleder nevner mange etiske refleksjonsarenaer med obligatorisk deltagelse mens medarbeidere oppfatter det som frivillig ut fra eget behov, kan spennet virke stort. Et spørsmål kan være om de egentlig snakker om det samme. Tro om medarbeiderne snakker om etiske refleksjoner knyttet konkret til en bestemt situasjon, mens virksomhetsleder snakker om refleksjoner knyttet til overordnede planer og prosesser?

Både mellomledere og medarbeidere sier at de tror den etiske refleksjonen for mange er litt uhåndterbar og at det lett blir et honørord. Slik kan det være at etikk og etisk refleksjon blir noe en snakker om, uten at det ligger handling i det. Som både Aadland (2005) og Argyris og Schön (1978, 1996) sier, er uttrykte teorier og verdier avhengig av å stemme med bruksteorier og verdier.

Det kan synes som det er *ulik virkelighetsforståelse* internt i nivåene og mellom dem i spørsmålet om et høyt etisk fokus. Svarene varierer fra to ganger i halvåret, å ta det opp på virksomhetsmøtene en gang i måneden til å ha etisk refleksjon integrert og systematisk nær praksis og bruker. Man kan dessuten stille seg spørsmål om det er mulig å være praksisnært reflekterende når dette skjer kun en gang i måneden eller sjeldnere.

Alle informantene framhever at de har en *fast metode for etisk refleksjon*, men ser altså ulikt på i hvilken utstrekning den brukes. De fleste medarbeiderne ønsker seg mer av dette systematisk og

konkret i forbindelse med aktuelle saker. Da blir det både interessant og utviklende, og ikke minst nyttig i det praktiske arbeidet. Dette engasjerer og de kobler troverdig praksis direkte til yrkesutøvelse og direkte klientkontakt. Både medarbeidere og mellomledere mener den mangelfulle anvendelsen har sammenheng med knapp tid og for høyt arbeidspress, at det ikke prioriteres og på grunn av omorganiseringer. En kan undre seg over om det ikke akkurat er i endringsprosesser at det er ekstra viktig å bruke tid til nettopp refleksjoner. Samtidig er det forståelig ut fra virksomhetens styringssystem der det som ikke er målbart eller blir etterspurt i form av rapporteringer lettere og oftere nedprioriteres. De to nivåene mener også felles om at å forsømme refleksjon er uheldig med redusert troverdighet som konsekvens. En medarbeider sier at hun vet ikke hvor lurt det er å ikke ha tid til dette i det hun antar at da kan uoverveide beslutninger lettere taes og kanskje uetiske handlinger bli resultatet.

En interesssant spenning innad i medarbeidernivået er medarbeideren som sier at det faller naturlig for henne og at hun ikke ønsker å bruke mer tid på etisk refleksjon. Hun virker fornøyd med at det ikke er så stort fokus på etikk i sin alminnelighet.

Mens en av mellomlederne understreker at hun har et ansvar for å *ta tak i de dilemmaene* som oppstår og diskutere dem på en god måte, sier en annen at hun tenker at bevisstheten på troverdighet ligger i ryggmargen og at hun ikke trenger å bruke tid på å sette seg ned å etisk reflektere. Virksomhetslederen er også inne på det samme når hun betegner troverdighet som en ryggmargsrefleks. En tolkning av slike utsagn kan være at etisk refleksjon er uunnværlig samtidig som en tror det ligger i ryggmargen. Dette kan være noe selvmotsigende når virksomhetsleder også sier at man aldri kommer helt i mål og at fokuset må holdes oppe kontinuerlig. Spennet mellom virksomhetsleder som sier at de må reflektere over utfordringen før de får den og medarbeideren som sier at hun ikke får tid til å sette seg ned å tenke seg om pga høyt arbeidspress, er stort. Hvis vi legger til grunn Schöns (1983) teori om «refleksjon over handling» og «refleksjon i handling» kan det tyde på at virksomhetsleder har et godt poeng når hun sier at man må tenke over utfordringen før man får den. Så blir jo spørsmålet om medarbeideren og mellomlederen har tid og handlingsrom til å gjøre nettopp dette.

Som Eide og Aadland (2008:13) understreker kan etiske refleksjonsmetoder bidra til å øke den etiske sensitiviteten og kompetansen som igjen betyr at kvaliteten i det faglige arbeidet kan bli stadig bedre. Dette nevner alle informantene. I tillegg bekreftet HR-sjefen dette ved å understreke at

etisk refleksjon er det viktigste virkemiddelet for å gjøre verdiene troverdige, og at det skal holdes høyt oppe og brukes tid på.

Beskrivelsene viser at *fokuset har vært noe tilfeldig og bortprioritert* den siste tiden og som en sa: «*de siste to årene*». Dette samsvarer med Olsens (2006) funn om at etikk er viktig, men timingen ofte dårlig og at andre ting prioriteres først. Det kan synes som om fokus på etikk er en må-oppgave som *bør* gjøres, men som ikke *må* gjøres. Utsagnet fra medarbeideren om at hver gang de velger å bruke tid på noe, så velger de bort noe annet, kan sies å ha sammenheng med mellomlederen som sa at refleksjonen om etisk bevissthet skyves på og bortprioriteres av andre må-oppgaver. Dette sier noe om at uttalt er det en må-oppgave, men i praksis skyves den på. Det kan tyde på at selv om det i utgangspunktet og i teorien er en må-oppgave kommer den likevel bak andre må-oppgaver. Må-oppgaver som etterspørres og skal rapporteres på får forrang. Lyshaug (2009) viser også til at tidsaspektet rundt etisk refleksjon er en utfordring. Hennes funn viser at etikken skyves på og utsettes, og bortprioriteres mot andre «må-oppgaver». En kan si som Aadland (2004) at der idealismen er lett å finne i teorien, er realismen lett å finne i praksis. Det er ikke uvanlig at idealene, for eksempel ideen om systematisk bruk av etisk refleksjon og troverdig praksis, blir holdt i et eget rom løsrevet fra praksis, og taes frem når det er litt ekstra tid.

Det viser seg at bevisst refleksjon er en god metode for å identifisere egne verdier og få et nærmere forhold til egen atferd. Dette kan kobles til Aadlands (2014) definisjon av verdibasert ledelse, som baseres på bevisstgjørende og meningsskapende refleksjonsprosesser over egen praksis. Fokus på hva en ønsker å drive med, hva en faktisk gjør, hvordan en gjør det, og hvorfor (både åpne og skjulte verdier) er avgjørende (Aadland 2004). Refleksjonen kan i tillegg utvide vår forståelsesramme (Busch 2012:116). Det er ofte ikke tilstrekkelig og kun å snakke om verdiene våre som ledetråder. Hvordan verdiene utøves i praksis er det som betyr noe. Både atferden og handlingen vår vil kunne justeres, ved at vi ser utfordringene i et nytt perspektiv gjennom bevisst, gjerne kritisk refleksjon. Den innsikt dette gir, gjør det mulig bevisst å utøve praksis slik at den er mest mulig i tråd med de teorier og verdier man uttaler at legges til grunn.

5.4 Drøfting av «Hvordan henger forventninger og praksis sammen?»

Forventningene uttrykt av kommunens ledelse- og styringsdokumenter, med HR-sjefens presiseringer i kapitell 4.1 sammenholdes her med informantenes uttalte praksis og erfaringer i 4.3.

5.4.1 Troverdige praksis

Det er forventet at ledere og medarbeidere i all sin virksomhet for kommunen *ivaretar og praktiserer verdien troverdighet*. Funnene i denne studien indikerer at alle informanter etterstreber å arbeide på måter som viser samsvar mellom ord og handling for at både organisasjonen og de selv skal fremstå som troverdig. Samtidig viser funnene at det oppstår dilemmaer og spenninger i den praktiske hverdagen.

Både medarbeidere og mellomledere beskriver problematiske forhold med det de mener er en *fragmentert kommune* og som utfordrer både organisasjonens og den enkelte ansattes troverdighet. Særlig framkommer påstanden i sammenheng med diskusjoner om hvem som skal betale og utføre hva i bestiller-utfører-modellen. I utgangspunktet er modellen ment å sikre et samsvar mellom behov og ressursbruk der *økonomi* er det sentrale. Ved å skille mellom den som bestiller og betaler for en tjeneste og den som utfører den, skulle effektiviteten økes (Vanebo, 2005). I følge informantene ser det heller ut til å ikke fungere effektivt og hensiktsmessig til brukerens beste. Tvert i mot mener flere på tvers av de to nederste organisasjonsnivåene at de av og til kommer opp med dårligere løsninger enn ønskelig.

Innenfor målstyringssystemet er det også et etisk anliggende at mennesker blir omgjort til *tall*, og at overordnede avgjørelser tas ut fra disse tallene. Dette er en av medarbeidernes store utfordring i jobben. To nivå over henne er menneskene gjort om til tall, sier hun, og hjelp regnes i form av antall timer. Dermed er det nærliggende å mene at menneskene mister sin verdi og etikken blir utfordrende, fordi ansiktene og det personlige forsvinner. Generelt kan en si det er problematisk å tallfeste så vel kvalitative og mellommenneskelige, ofte komplekse, som ikke standardiserbare fenomener.

Flere medarbeidere uttrykker at brukerens behov passer ikke alltid inn i det *standardiserte tjenestetilbudet* som allerede finnes, noe som byr på særlige utfordringer i de faglige vurderingene. Et eksempel finner vi hos en medarbeider som sier at for å opprettholde en viss troverdighet overfor

bruker, later hun som at det ikke er så galt som hun synes det. Hennes refleksjoner rundt dette viser at hun mener kommunen ikke har samhandlet og gjort overgangene fra en virksomhet til en annen forsvarlig. Slike utfordringer omtales ikke av HR-sjefen og virksomhetsleder.

Motsetningsfylte forhold som beskrevet overfor finner man belegg for i det Aadland (2004) beskriver som at når ideal og realiteter faller fra hverandre i separate dimensjoner som ikke møtes, blir organisasjonen lite troverdig. I møte med virksomhetens målstyringsystem som her, dominerer foruten standardisering, økonomi som styringsparameter. Der har hver virksomhet ansvar innenfor sin resultatenhet, og ikke for helheten. Medarbeidere og mellomledere påpeker at dette er en belastning også for brukere av tjenestetilbudet og kan ses i sammenheng med det Løvbak (2014) fant om at fokus på økonomi fort kan gå på bekostning av et *helhetlig* syn på egen organisasjon.

Det kan synes som at intensjoner om troverdighet ikke oppfylles når fragmentering og standardisering omtales av informantene. Både mellomleder- og medarbeidernivå stiller spørsmålstegn ved både kommunens, virksomhetens og sin egen troverdighet i denne sammenhengen. Like viktig er det at de kan oppleve faglige konflikter mellom egne handlinger og troverdighet. Et ønske som kommer frem er at energi og tidkrevende og ofte opprivende diskusjoner om hvem som tar ansvar for økonomi og oppfølging legges bort, og at de heller *jobber sammen om felles løsninger*.

5.4.2 Etisk ansvar

Kommunen forventer at alle ansatte utfører sine oppgaver og opptrer utad på en *etisk forsvarlig måte*. I følge de etiske retningslinjene har hver især et selvstendig ansvar for å utvikle egen evne til å opptre etisk forsvarlig og kontinuerlig arbeide for å forbedre det etiske ansvaret.

Funnene viser at det kan oppstå et spenningsfelt mellom faglig vurdert forsvarlig praksis og muligheter for hva som er gjennomførbart. Dessuten kan målstyringens registrerings- og rapporteringsrutiner stå i kontrast til hva som er faglig meningsfullt. Flere informanter formidler en vanskelig balansegang og refererer til ulike måter å håndtere det på.

Informantene er i stor grad motiverte for å gjøre en god jobb. De fleste er helse- eller sosialfaglig utdannet. Det at de tilhører en profesjon kan i større grad motivere til å gjøre en forsvarlig jobb, og

fokuset er ofte *kvalitet, ikke effektivitet* (i Busch 2012:64). I tillegg vil profesjonsutøveren ha en større forpliktelse til den hun er satt til å hjelpe enn å være opptatt av økonomisk vinning og effektivitet (ibid:21). Som en av medarbeiderne sa ønsket hun seg en enda sterkere forankring og større troverdighet og lojalitet overfor brukeren enn det de har. Profesjonsidentiteten og profesjonsverdiene er ofte knyttet nært sammen. Når dette sees i sammenheng med organisasjonens systemer, er det rimelig å forvente at det oppstår konfliktfylte forhold i forbindelse med troverdigheten.

At profesjonsverdier er en viktig faktor viser en medarbeider når hun sier at det hun setter navnetrekket sitt på, kun er det hun *kan stå inne for*. Her kan det tyde på at hun ikke kan leve med handlinger som går på bekostning av egen selvrepresentasjon (Thysse, 2003). Som Kirkhaug (2013) påpeker er kunnskapsmedarbeideres verdier gjerne robuste. En annen medarbeider sier derimot at hun må være lojal til ledelsen og deres beslutninger og kan ikke nekte, selv om det går på bekostning av egen faglig forankring og integritet. At hun i tillegg ikke ønsket å bli sitert på en del informasjon, kan tyde på at dette samsvarer med Røviks (2007) forskning på blant annet konsekvenser av resultat- og målstyring. Den viser økte lojalitetskrav med trangere ytringsrom og økt fokus på omdømme. Disse funnene viser en spenning på medarbeidernivå hva angår etisk ansvar og troverdighet, der ytterkantene er der den ene sier hun som fagperson ikke kan gjennomføre noe som strider mot egen vurdert forsvarlighet og den andre føler seg forpliktet av *lojalitet* selv når saken går på akkord med egen troverdighet.

Mellomlederne og virksomhetsleder er samstemte i at de har tillit til den jobben som gjøres og at det er viktig for dem at alle ansatte opplever seg som *myndiggjorte*. De sier målet er å sette *bruker i fokus* og *lage en dør inn*. For å få til dette sier de at man må ha myndiggjorte medarbeidere, og de må ha rom for å gjøre jobben sin på en troverdig måte. En av medarbeiderne stiller eksplisitt spørsmålet om i hvilken grad de faktisk er myndiggjorte. Noen møter utfordringer ved at deres faglige vurderinger blir overprøvd av overordnede eller andre instanser uten at de selv er delaktige i dette. De undrer seg over hva som ligger til grunn for avgjørelsen og om de overordnede har brukt nok tid på å sette seg inn i saken. En mistenker at dette handler om begrensede ressurser, uavhengig av om de overordnede er enig eller uenige i den faglige vurderingen hva brukerens behov er. Hun opplever denne situasjonen som Davids kamp mot Goliat og sier at dette er noe av det hun sliter mest med i jobben. En kan spørre seg hvor myndigheten da ligger og hvor det faglige ansvaret blir lagt.

Når ansatte får ansvar for innhold og kvalitet på tjenestene, uten å ha myndighet over tid, arbeidsmengde og ressurser, kan det være tungt å sitte med det etiske ansvaret. Både medarbeidere og mellomledere sier at tiden ikke strekker til og at de har for mye å gjøre. Her kan en se at utøverne er ansvarlige for både kvalitet og rapportering av eget arbeid, men uten reell innvirkning på premissene for arbeidet. Ansvaret kan bli tyngende hvis det ikke følger tilstrekkelig egenkontroll med. Dette blir et dilemma, og det kan resultere i at brukeren ikke får det hun har behov for, samtidig som det kan skape psykologisk dissonans fordi ansatte ikke greier å etterleve den kvaliteten de mener tjenesten bør ha (Nordby, 2012:112, Vanebo, 2005). Dette kan være belastende for medarbeiderens faglige integritet og etiske ansvar.

Som vi ser av medarbeidernes frustrasjoner og utfordringer kan det se ut til at forutsetningen for å ha myndiggjorte medarbeidere, nemlig myndighetsrom, erfaringsvis ikke er tilstrekkelig tilstede. Da kan det se ut til at i neste steg blir det vanskelig å skape troverdighet i tjenestene. En slik praksis står i kontrast til kommunens uttalte teori om at medarbeiderne skal være myndiggjorte.

5.4.3 Transformasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse

Kommunen forventer at ledere tar utgangspunkt i *transformasjonsledelse* og *situasjonsbestemt ledelse*. De skal blant annet utvise tilpasset støttende og styrende lederatferd, øke bevisstheten, delegerer myndighet og ansvar og vise tillit.

Når et av elementene i *transformasjonsledelse* er at lederen opptrer som en *rollemodell* (Yukl, 2006) imøtekommer virksomhetsleder og mellomledere dette når de legger vekt på å være rollemodeller, å vise at de står for ekthet og holder det de lover. En mellomleder sier hun oppfører seg slik at medarbeiderne stoler på at hun er der når de trenger henne. Disse betraktningene og ønskene kan sies å være i overensstemmelse med transformasjonsledelse. Det stemmer også godt overens med at Aadland (2004) mener ledere som gode rollemodeller er avgjørende for troverdighet og praktisering av verdier. At lederen er troverdig innebærer evne til organisatorisk selvrefleksjon, som igjen fordrer at det må være samsvar i lederens ord og handling (Aadland, 2011: 162). Studien fra HSH viser også viktigheten av at lederen er en rollemodell i verdiarbeidet (Aadland mfl, 2006).

Det at både virksomhetsleder og mellomledere legger vekt på *myndiggjorte medarbeidere* oppfyller også en av intensjonene med å lede transformerende (Yukl, 2006). Mellomlederne sier unisont at de

har *tillit* til sine medarbeidere. Transformasjonslederen er uredd og forbeholder seg *retten til å feile*. Alle lederne er samstemte om at de rydder opp hvis de tar feil. De uttrykker også at de ikke er redde for å gjøre feil, og ønsker å skape en kultur for å ta sjanser og lære av feilene. Krav til lojalitet kan komme i konflikt med slike intensjoner og med det få konsekvenser for graden av ekthet.

Mellomlederne sier også at de er opptatt av å gi medarbeiderne den kompetansen og støtten de har behov for. Her ser vi intensjoner om å oppfylle *situasjonsbestemt ledelse* (Hersey og Blanchard, 1993:94). Et spenn i forbindelse med dette er medarbeidernes beskrivelser om at de ikke blir fulgt opp på troverdig praksis og etisk ansvar med mindre noen klager, og lederen blir informert om det.

Som nevnt tidligere er situasjonsbestemt ledelse tidkrevende og utfordrende, da lederen må tilpasse seg hver enkelt medarbeider og situasjon (Matthiesen, 2002, Kirkhaug, 2013). Det kan synes som at lederne ikke har tilstrekkelig tid eller mulighet til å gjøre dette, da det er medarbeiderne selv som sier de tar initiativ til å sikre seg at det de gjør er innenfor det akseptable. Her er enhver gitt tillit til selv å vurdere egne og faglige behov. Dette står i motsetning til situasjonsbestemt ledelse, som forutsetter at det er lederen som har oversikt over hvilke behov de ansatte har og i hvilke situasjoner det er behov for deres støtte og styring. Det ser ut som at lederne sikrer praksis på bakgrunn av avvik og klager som rapporteres inn, mens det reelle ansvaret er et personlig anliggende hos medarbeiderne. Slik har dette sammenheng med målstyringens avviksfokus.

5.4.4 Mål- og resultatstyring

Kommunen forventer at virksomhetene baseres på *mål- og resultatstyring som ledende system*. Både HR-sjefen og virksomhetsleder sier troverdig praksis sikres gjennom målstyring. Virksomhetsleder sier at hun er veldig bevisst på målstyring, involverer medarbeidere og vektlegger lange prosesser rundt planarbeid og evaluering av disse. Mellomlederne følger opp og sier at troverdig praksis sikres gjennom virksomhetsplanen, handlingsprogrammet med definerte mål, rosa-analyser og kompetanseplan. Det handler i følge mellomlederne også om å sette krav til medarbeiderne om å forholde seg til frister og styringsdokumenter. Det er grunn til å påpeke at planarbeid ser ut til å få en stor plass i kampen om tiden og oppmerksomheten, mulig på bekostning av kvalitativt, faglige tema.

Siden det i følge medarbeidere og mellomledere ikke rapporteres på innholdet i arbeidet, fanges ikke nødvendigvis virkeligheten opp i tallene. Flere lurer på om det er slik at man måler kun det som kan måles, mens det som egentlig betyr noe, ikke teller lenger. Mellomlederens utsagn om at troverdighet er umålbart og at man ikke kan telle hvor mange ganger man har snakket om troverdighet eller hva man har oppnådd i forhold til det, sier noe om kvalitativ kompleksitet som ikke målbart fenomen. Avstanden i virkelighetsforståelsen mellom de som gjør jobben og de som leder, kontrollerer og analyserer kan virke påfallende stor. Som informantene viser i sine utsagn er kvaliteten i tjenesteproduksjonene avhengig av det som skjer i samhandlingen mellom yrkesutøvere og brukere. Problemet er at tallregistreringer, statistikker og kvantitative rapporter sier lite eller ingenting om de kvalitative prosessene som skal til for å utføre en god tjeneste. Det er derfor nærliggende å anse det som selvmotsigende og forenklerende å skjematiskere de avgjørende mellommenneskelige handlingene, og at overordnede instanser kan bedømme situasjonene ut fra kvantifiserte oppsett.

Vekten på formalitetene kan bety at de institusjonelle handlemåtene dominerer på alle ledernivå for å sikre troverdighet. Spørsmålet er imidlertid om dette kan være veien til en sikring som fungerer. Både HR-sjefen og virksomhetsleder sier at troverdighet sikres gjennom målstyring, mens det ikke fremkommer hvordan dette skal skje bortsett fra styringssystemets personliggjøring av det etiske ansvaret. Fordi vi her ser at det er formaliteter som representerer en uttalt teori, kan det være som Vikhagens (2012) funn tyder på, at verdiparbeid kan være mer utenpå enn inni, og til for å styrke omdømmet.

Som alle informantene sier etterspørres ikke troverdighet eksplisitt i styringssystemet. Som Skjervheims (1976) kritikk viser er menneskelig samhandling og kommunikasjon vanskelig lar seg standardisere, teknologisere eller administrere rasjonelt. Instrumentalismen løser dette ved å la sammenhenger og komplekse bilder av hverdagen bli et ikke-tema. En tolkning av at troverdighet ikke etterspørres i styringssystemet kan være at det ikke finnes modeller og språk for å måle og standardisere det, og dermed utelates det.

Det er ulike beskrivelser av hvordan da troverdig praksis sikres, og store spenninger i beskrivelsene mellom nivåene. Både ledere og medarbeidere sier at lederne er avhengige av tilbakemeldinger i form av *avvik* eller klager for å sikre troverdig praksis. Dette faller inn under målstyringssystemet som har avvikshåndtering som en av sine grunnsteiner. Det uttales at siden det er sjelden de får

negative tilbakemeldinger så tenker en mellomleder at det er et godt grunnlag for at hun skal tro at medarbeiderne gjør en bra etisk jobb. Det er grunn til å undres over om avvik er egnet som kriterie for god troverdig praksis. Er det for eksempel slik at om noen blir utsatt for uetisk praksis, sendes det inn et avvik eller en klage? Er i så fall alle brukere i stand til det og ønsker å gjøre det? Kan det like gjerne være slik at hvis de ikke opplever at noe endres ved innsendelse av den første klagen, så sender de ikke inn en ny? Det er nærliggende å anta at de mest sårbare, hjelpetrengende brukerne ikke er i stand til dette, og det er også mulig at de har pårørende som ikke har overskudd eller vil ta den jobben.

Med målstyringssystemet som bakteppe stemmer kanskje Kirkhaugs definisjon (2013:103-104) av verdibasert ledelse bedre overens med Asker kommunes ledelse- og styringssystem. Dette fordi han vektlegger at det er et toppstyrt verktøy for påvirkning av ansattes atferd, holdninger og ambisjoner for å nå mål. Målet er å skape en dynamisk og konkurransedyktig virksomhet gjennom atferdsregulering og realitetsorientering. Ut fra Kirkhaugs definisjon kan det synes som både han og Asker kommune er nær en instrumentell oppfattelse av verdibasert ledelse. Asker kommunes fokus på *å nå gitte mål* ser ut til å overskygge Aadlands (2014) fokus på de bevisstgjørende refleksjonsprosesser over praksis.

Funnene viser at jo nærmere brukeren informantene jobber, jo større er fokus på indre drivkraft og ønske om tilpasset og god nok hjelp til brukeren. Jo høyere opp i nivåene, jo større er fokus på ytre krav og organisasjonens omdømme.

Konklusjon

Studien viser at Asker kommunes forventninger om troverdighet gjenspeiles i stor grad hos informantene når en ser på deres forståelse og beskrivelser av verdien troverdighet. Åpenhet, respekt og helhet er supplerende verdier informantene særlig vektlegger som førende. Dialog, etisk refleksjon og samsvar mellom ord og handling understreker de som viktige momenter. De viser interesse og engasjement for brukeren, virksomheten og kommunen, og sier de gjør sitt ytterste for å ivareta faglige hensyn og innfri forventninger.

Det kan synes som at kommunen viser troverdighet i forholdet til sitt hovedvalg av styringssystem; mål- og resultatstyring. Både HR-leder og virksomhetsleder uttaler at de legger denne til grunn. Også mellomledere og medarbeidere synes å etterleve kravene som stilles gjennom styringssystemet. Derimot fremkommer det betydelige frustrasjoner og spenninger når systemet skal realiseres i praksis.

Et hovedfunn her er at blant medarbeiderne er det problematisk at mennesker og relasjoner blir omgjort til tall i skjematiske former både i planleggingsprosesser og rapporteringer. For informantene kan dette gå på bekostning av deres faglige integritet og svekket troverdighet som konsekvens.

Et annet betydelig konfliktområde gjelder at kommunen erfares som fragmentert. Både mellomledere og medarbeidere påpeker at det lett blir konflikter angående hvem som skal ta ansvar og kostnader i bestiller-utøver-modellen. Å bruke tid på dette er ressurskrevende og utfordrer deres troverdighet.

Det forventes at det etiske ansvaret om troverdig praksis sikres. Funnene viser at rapporteringer på dette ikke etterspørres verken av ledere eller i det formelle styringssystemet med unntak av når det meldes inn klager. Det etiske ansvaret og refleksjoner omkring temaet tillegges derimot den enkelte som et personlig anliggende. Funnene viser at det er stor sprik i hvordan dette oppfattes og bør etterleves. Dette gjelder både innad i nivåene og mellom dem. Samtlige informanter mener at mål- og resultatstyring ikke er et egnet verktøy for å sikre troverdig praksis. Som flere sier, ønsker de seg et dialogverktøy som erstatning eller som supplement til målstyringen. I så fall mener de at prosessen vil kunne inneholde en refleksjon over hva behovet er, hva man faktisk gjør, hva man rapporterer på og hvorfor.

Ut fra funnene leser jeg at informantene er opptatt av at tjenesteytende arbeid trenger et godt samspill mellom alle involverte. De ønsker seg lagarbeid, meningsutveksling og bedre samarbeid på tvers av virksomhetene. De ønsker seg systematisk og praksisnær etisk refleksjon som integrert del av hverdagen, og at disse skal ha større plass enn slik det er i dag. De oppfordrer toppledelsen til å se totaliteten for Asker kommune, og lytte mer til de som opplever den konkrete virkeligheten i kontakt med brukere.

Denne studien viser ikke hva som faktisk blir gjort i praksis, derfor kan det på bakgrunn av dette anbefales å gjennomføre en supplerende observasjonsstudie. Kanskje vil man da kunne få enda mer nyansert og variert informasjon som grunnlag for å gjøre endringer til det beste for brukere, ansatte, virksomheter og hele Asker kommune.

Litteraturliste

- Amble, N. (2011). Reflection in action. November 2010; akseptert for publisering (revise & submit) i *Action Research Journal*, SAGE.
- Argyris, C. og D. A. Schön (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison Welsey
- Argyris, C. og D.A. Schön (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. New York: Addison-Wesley.
- Askeland, G.A (2006). Kritisk reflekterende - mer enn å reflektere og kritisere. I: *Nordisk Sosialt Arbeid*, 26 (2).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, (Winter): 19-31
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, research, and managerial applications*. (4. Utg.). New York: Free Press.
- Bergersen, O. C. og B. Nygaard (2006) *Autentisk ledelse på norsk*. Oslo: Handelshøyskolen BI
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Busch T. og J.O.Vanebo (2011). Interne markeder - fokus på bestiller-utfører-modellen i Busch, T., E. Johnsen, K.K.Klausen, J.O.Vanebo (red). *Modernisering av offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Drucker, P. (1954) *The practice of Management*. New York: HarperCollins Publishers.
- Eide, T. og E. Aadland (2008). *Etikkhåndboka for helse- og omsorgstjenesten*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Fische, C. (1998). *Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap*. I tidsskriftet *Magma* Publisert 3/1998.
- Gilje, N. og Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Glaser, B. G. and Strauss, A. L. (1967) *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago.: Aldine.

- Hersey, P. og K.H.Blanchard (1993). *Management of organizational behavior. Utilizing human resources. 7.utgave. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.*
- Hood, C.A. (1991). *Public Management for all seasons?* Public Administration.
- Hood C. A. og R. Dixon (2015). *A government that works better and costs less? Evaluation three decades of reform and change in UK central government.* Oxford: Oxford University Press.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2008). *Hvordan organisasjoner fungerer.* 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., P. Tufte og L. Kristoffersen (2010). «*Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*». Oslo: Abstrakt forlag
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Klassekampen 24.12.15
- Kommunenes sentraforbund (KS) årsrapport 2011
- Krogh, T. (2009). *Hermeneutikk. Om å forstå og fortolke.* Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S. og S.Brinkmann (2010). *Det kvalitative forskningsintervju.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Kvålshaugen, R. (2007). Autentisk ledelse - en effektiv lederstil? I *Magma*, publisert 5/2007
- Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven) av 01.10.2015
- Luhman (1999). *Theory of Society.* Stanford: Stanford University Press
- Luthans, F. og B. J. Avolio (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. I K. S. Cameron, J. E. Dutton og R. E. Quinn (red.). *Positive organizational scholarship* (s. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Lyshaug, E. (2009). *Den gode viljen, barnevernlederens rundt etiske handlingsvalg.* (Master i verdibasert ledelse).
- Løvbak, K. R. (2014). *Balansert målstyring i Elverum kommune - en studie av implementering og bruk av balansert målstyring som styringsverktøy i Elverum kommune.* (Masteroppgave i offentlig ledelse og styring). Rena: Høgskolen i Hedmark.

- Malterud, K. (2013). «*Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*». Oslo: Universitetsforlaget AS
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Matthiesen, S.B. (2002). Situasjonsbestemt ledelse - keiserens nye klær? i Skogstad, A. & Einarsen, S., red. *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel, side 89-309*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mayer, R. C., J. H. Davis, F. D. Schoorman (1995). *An integrative model of organizational trust*. *Academy of Management Review*, 20, (3): 709-734
- Nielsen, J. R. & P. Repstad (1993). *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen - om å analysere sin egen organisasjon*. I Repstad, P. (red). *Dugnadsånd og forsvarsverker - tverretatlig samarbeid i teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordby, H. (2012). *Etiske dilemmaer i helse og omsorgsarbeid*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Olsen, J. B. (2006). *Om doble normer i næringslivet - etikken i tidsklemma*. (Doktorgradsavhandling i ledelse og etikk). Gøteborg: Handelshøgskolan ved Gøteborgs universitet.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- RHF (1990): *Forskning om etiske normer og verdier. En utredning fra Rådet for humanistisk forskning*. NAVF, Oslo.
- Ringdal, K. (2014). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schön, D. (1983). *Educating the Reflective Practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass
- Selznick, P. (1997 (1957)). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Skjervheim, H. (1976). *Deltakar og tilskodar og andre essays*. Oslo: Aschehoug.
- Slaatto, G. (1998). *Ad Undas. Fra avmakt til mervirkning*. Gol: Busk-mål
- Spurkeland, J. (2015). *Tilpasset ledelse. Kunsten å lede et mangfold av individer*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Stenberg, J-E. (1987) *Resultatrettet ledelse. Utvikling av lederroller, lederteam og ledelsesprosesser*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. 3.utgave.* Bergen: Fagbokforlaget
- Thyssen, O. (2003). *Æstetisk ledelse. Om organisationer og brukskunst.* København: Nordisk Forlag AS.
- Vanebo J.O. (2005) NPM, ledelse og organisering. I Busch T., Johnsen E., Klausen, K.K., Vanebo J.O. editors. *Modernisering av offentlig sektor. Utfordringer, meotder og dilemmaer.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Vikhagen, B. G. (2012). *Fellesverdiar i ein kommunal kontekst. Pynt eller praktisk reiskap?* (Masteroppgave i samfunnsplanlegging og leiing). Volda: Høgskulen i Volda
- Yukl. G. (2006). *Leadership in organizations.* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Østby, H. S. (2012). *Tillit må finne en gjenklang i meg selv. En studie av tillitens vilkår i relasjon mellom ledere og medarbeidere.* (Masteroppgave i verdibasert ledelse). Oslo: Diakonhjemmet høgskole
- Østre, S. (2007). Resultatstyring i offentlig forvaltning. Mål og resultatstyring: muligheter og begrensninger for offentlig virksomhet. *Rapport nr. 13 -2007.* Høgskolen i Hedmark.
- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren.* Oslo: Det Norske Samlaget.
- Aadland, E. (2005). *Etikk for helse- og sosialarbeidarar.* Oslo: Det Norske Samlaget.
- Aadland, E., H. Askeland, mfl. (2006). *Verdibasert ledelse i praksis. En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH.* Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Aadland, E. (2012). Tro er praksis - diakoni er etikk. I E. Aadland (Red.), *Ledelse i diakonale virksomheter* (s.83-97). Oslo: Akribe.
- Aadland, E. (2013). «Og eg ser på deg...». Oslo: Universitetsforlaget.
- Aadland, E. (2014). Powerpoint presentasjon av Einar Aadland: *Verdibasert ledelse i praksis.* Powerpointpresentasjon på forelesning høsten 2014: Diakonhjemmet høgskole
- Aase, T.H. og E. Fossåskaret (2007). *Skapte virkeligheter. Om produksjon og tolkning av kvalitative data, 2.utgave.* Oslo: Universitetsforlaget AS.

Internettreferanser:

Internettreferanse 1: Ordbok på internett. *Definisjon av troverdig.*

URL: <http://www.nobordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=troverdig&bokmaal=+&ordbok=nynorsk>
(lest 5. desember 2015)

Internettreferanse 2: Ordbok på internett. *Definisjon av troverdig.*

URL: <http://no.thefreedictionary.com/troverdig>.

(lest 5. desember 2015)

Internettreferanse 3: «Ledelse og styring i asker kommune»: <https://www.asker.kommune.no/contentassets/d0e8ced4ff684546a5006f9d3884a688/virksomhetsstyring.pdf>

Internettreferanse 4: <https://www.asker.kommune.no/om-asker-kommune/styring-og-verdier/etiske-retningslinjer/>

Internettreferanse 5: www.asker.kommune.no/visjon-verdier-og-policy/

Vedlegg:

Vedlegg 1: Tilbakemelding fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

Vedlegg 2: Brev til virksomhetsleder 1

Vedlegg 3: Brev til virksomhetsleder 2

Vedlegg 4: Deltagerbrev til virksomhetsleder

Vedlegg 5: Deltagerbrev til mellomledere

Vedlegg 6: Deltagerbrev til medarbeidere

Vedlegg 7: Skriftlig samtykke til deltagelse i prosjekt

Vedlegg 8: Intervjuguider

Vedlegg 1: Tilbakemelding fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Olav Molven
Diakonhjemmet Høgskole
Postboks 184 Vinderen
0319 OSLO

Hordalstrøgget gate 79
N 5007 Østnes
Narvik
Tel: +47 55 58 21 17
Fax: +47 55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Orgnr: 985 321 884

Vår dato: 26.11.2015

Vår ref: 45645 / 3 / AGL

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 12.11.2015. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 24.11.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

45645	<i>Hvordan samsvarer forventet og opplevd lederpraksis ut fra verdien troverdighet og etisk ansvar i en kommunal virksomhet</i>
Behandlingsansvarlig	Diakonhjemmet Høgskole AS, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Olav Molven
Student	Ane Slaatto

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 21.06.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Audun Løvlie

Kontaktperson: Audun Løvlie tlf: 55 58 23 07

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Audun Løvlie / Østrik / Østnes

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1095 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47 22 95 52 11. nsd@nsd.uib.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, MBP, Trondheim. Tel: +47 73 50 13 07. nsd@ntnu.no

BIRMINGHAM: NSD, Universitetet i Tromsø, 9007 Tromsø. Tel: +47 77 61 43 36. nsd@iuh.uib.no



Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskriv mottatt 24.11.2015 er godt utformet, vi ber likevel om at det presiseres at transskribert datamateriale anonymiseres ved prosjektslutt

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Diakonhjemmet Høgskole AS sine interne rutiner for datasikkerhet.

Forventet prosjektslutt er 21.06.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette/redigere lydopptak

Vedlegg 2: Brev til virksomhetsleder 1

Ane Slaatto
Tlf: 99742179
Mailadr: aneslaatto@hotmail.com

Asker, 23.09.15

Til virksomhetsleder

Forespørsel om å få intervju mellomledere og medarbeidere i forbindelse med masteroppgave i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole i Oslo.

Jeg er ansatt i Asker kommune og har jobbet som barnevernkonsulent siden 2008. Jeg er også deltidsstudent ved Diakonhjemmet Høgskole i Oslo hvor jeg for tiden jobber med min masteroppgave. Oppgavens foreløpige problemstilling er: «Hvordan henger praksis sammen med verdien troverdighet og forventningen om at ledere skal ha fokus på etisk ansvar?» Dette studie gir mulighet til å få en innsikt i hvordan virksomhetsleder, mellomledere og medarbeideres praksis og forholdet mellom ord og handling.

Henvendelsen gjelder tillatelse til å intervju 2-3 mellomledere, 2-3 medarbeidere i din virksomhet. I tillegg ønsker jeg å intervju deg som virksomhetsleder om hvilke forventninger du har og hvordan du jobber i praksis med dette tema. Jeg har valgt din virksomhet da jeg er interessert i deres fagfelt.

Dersom tillatelse blir gitt, håper jeg at jeg kan gjennomføre intervjuene etter avtale, fortrinnsvis i desember-15, evt tidlig januar -16. De tilfeldig utvalgte vil få et eget informasjonsskriv slik at de personlig kan ta stilling til om de ønsker å delta. Deltagerne vil bli anonymisert.

Datainnsamlingen vil skje gjennom intervju med utgangspunkt i en intervjuguide. Intervjuene vil bli audio innspilt og kommentarer nedtegnet av intervjuene. Notatene og opptakene vil bli slettet etter ferdigstilling av oppgaven. Intervjuene vil vare inntil en time.

Jeg håper det er muligheter for å gjennomføre intervjuene i medarbeidernes arbeidstid. Dersom det skulle være av interesse, vil virksomheten få et eksemplar av den ferdige sensurerte oppgaven. Jeg bidrar gjerne med muntlig fremføring av funnene om ønskelig. Oppgaven er planlagt ferdig innlevert våren 2016 og veileder er førsteamanuensis Olav Molven.

Jeg håper på positivt svar!

Mvh Ane Slaatto

Vedlegg 3: Brev til virksomhetsleder 2

Ane Slaatto

Tlf: 99742179

Mailadr: aneslaatto@hotmail.com

Asker, 16.11.15

Til virksomhetsleder

Ønske om å få intervju mellomledere og medarbeidere i forbindelse med masteroppgave i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole i Oslo.

Jeg er ansatt i Asker kommune og har jobbet som barnevernkonsulent siden 2008. Jeg er også deltidsstudent ved Diakonhjemmet Høgskole i Oslo hvor jeg for tiden jobber med min masteroppgave. Oppgavens foreløpige problemstilling er: «Hvordan samsvarer opplevd lederpraksis med forventet lederpraksis ut fra verdien troverdighet og etisk ansvar?» Dette studie gir mulighet til å få en innsikt i hvordan virksomhetsleder, mellomledere og medarbeidere opplever forholdet mellom ord og handling.

Henvendelsen gjelder tillatelse til å intervju 2-3 mellomledere, 2-3 medarbeidere i din virksomhet. I tillegg ønsker jeg å intervju deg som virksomhetsleder om hvilke forventninger du har til dine medarbeidere og hvordan du selv oppfatter verdien troverdighet og det etiske ansvaret. Jeg har valgt din virksomhet da jeg er interessert i å få snakke med en virksomhet innen helse og omsorgsområdet.

Dersom tillatelse blir gitt, håper jeg at jeg kan gjennomføre intervjuene etter avtale, fortrinnsvis i desember-15, evt tidlig januar -16. De tilfeldig utvalgte vil få et eget informasjonsskriv slik at de personlig kan ta stilling til om de ønsker å delta. Deltagerne vil bli anonymisert.

Datainnsamlingen vil skje gjennom intervju med utgangspunkt i en intervjuguide. Intervjuene vil bli audio innspilt og kommentarer nedtegnet av intervjuene. Notatene og opptakene vil bli slettet etter ferdigstillelse av oppgaven. Intervjuene vil vare inntil en time.

Jeg håper det er muligheter for å gjennomføre intervjuene i medarbeidernes arbeidstid. Dersom det skulle være av interesse, vil institusjonen få et eksemplar av den ferdige sensurerte oppgaven. Jeg bidrar gjerne med muntlig fremføring av funnene om ønskelig. Oppgaven er planlagt ferdig innlevert våren 2016. Veileder er førsteamanuensis Olav Molven.

Jeg håper på positivt svar og på forhånd takk!

Mvh Ane Slaatto

Kjære deltager

Asker, dato

Jeg setter stor pris på at du stilte deg positiv til å bli intervjuet i forbindelse med min masteroppgave. Jeg ønsker med dette å utdype prosjektets innhold og hva det innebærer for deg. Det er selvfølgelig frivillig å delta i prosjektet. Du kan når som helst, og uten grunn trekke din deltagelse. Eventuelt innsamlede data vil da ikke bli brukt.

Så litt om meg selv. Til daglig jobber jeg som barnevernkonsulent i Asker kommune. Jeg er også deltidsstudent ved Diakonhjemmets høyskole i Oslo, hvor jeg er i ferd med å avslutte en mastergrad i Verdibasert ledelse med leveringsfrist 2.mai 2016. Da vil prosjektet avsluttes. Min veileder er førsteamanuensis Olav Molven.

Jeg skriver en oppgave som fokuserer på lederne i kommunen, og mitt forskningstema omhandler en av kommunens uttalte verdier «troverdighet» og hvordan denne henger sammen med praksis. I denne forbindelse er jeg nysgjerrig på hvilke erfaringer du har gjennom ditt arbeid i din virksomhet.

Jeg ønsker i denne studien å lytte til hvordan ledere og medarbeidere jobber i praksis. Hensikten med arbeidet er om mulig å komme frem til ny kunnskap om forholdet mellom ord og handling. Dette er dermed ingen evaluering av praksis og arbeid, men snarere en beskrivelse av hvordan virkeligheten ser ut for de enkelte. Data samles inn både på rådmannens kontor, virksomhetsleder, mellomledere og medarbeidere. Deler av mine tolkninger og dine uttalelser vil kunne bli referert i oppgaven, samt observasjoner jeg gjør i intervjusituasjonen.

Hva innebærer studiet for deg?

Jeg ønsker å intervju deg i tillegg til 6 andre informanter i inntil 1 time. Intervjuet blir gjennomført ut fra en delvis strukturert intervjuguide som gir rom for utfyllende svar for deg. Dette for å få frem dine egne beskrivelser, tolkninger og oppfatninger. Noen av spørsmålene er refleksjonsspørsmål, og du får god tid til å tenke deg om, og jeg understreker at det ikke finnes fasitsvar.

Jeg tar med et skjema der jeg ber om ditt samtykke i forbindelse med gjennomføringen av intervjuet.

Jeg sender et forslag til tidspunkt som du selv kan skrive inn i kalenderen, slik at det ikke vil synes at du deltar i prosjektet. Dette for å ivareta anonymitet. Du kan selv velge om jeg skal booke et møterom i Kirkeveien 206 eller om du vil sitte et sted på din arbeidsplass.

Hva skjer med informasjonen?

Asker kommune er ikke anonymisert, da jeg viser til dokumenter som er spesielle for kommunen. Virksomheten og informantene blir ikke navngitt i oppgaven og de skal heller ikke på annen måte kunne bli gjenkjent. Intervjuene vil bli tatt opp på lydbånd/diktafon. Lydopptaket vil deretter bli brukt til å transkribere fra lyd til tekst. Jeg vil understreke at det er kun jeg som skal lytte til lydopptaket, og lydopptaket vil bli slettet etter at transkribering er gjennomført. I mellomtiden vil materialet bli oppbevart i et låsbart skap. Transkribert datamateriale anonymiseres ved prosjektslutt.

Jeg svarer gjerne på spørsmål om prosjektet i forkant og under intervjuet. Bare ta kontakt per mail eller telefon.

Jeg ser frem til å møte deg!

Vennlig hilsen

Ane Slaatto
masterstudent ved Diakonhjemmet høgskole
tlf: 99742179, mail: aneslaatto@hotmail.com

Vedlegg 5: Deltagerbrev til mellomledere

Kjære deltager

Asker, dato

Jeg har fått ditt navn av din virksomhetsleder. Hun har formidlet at du er positiv til å bli intervjuet i forbindelse med min masteroppgave. Det setter jeg stor pris på. Jeg ønsker med dette å utdype prosjektets innhold og hva det innebærer for deg. Det er selvfølgelig frivillig å delta i prosjektet. Du kan når som helst, og uten grunn trekke din deltagelse. Eventuelt innsamlede data vil da ikke bli brukt.

Så litt om meg selv. Til daglig jobber jeg som barnevernkonsulent i Asker kommune. Jeg er også deltidsstudent ved Diakonhjemmets høgskole i Oslo, hvor jeg er i ferd med å avslutte en mastergrad i Verdibasert ledelse med leveringsfrist 2.mai 2016. Da vil prosjektet avsluttes. Min veileder er førsteamanuensis Olav Molven.

Jeg skriver en oppgave som fokuserer på lederne i kommunen, og mitt forskningstema omhandler en av kommunens uttalte verdier «troverdighet» og hvordan denne henger sammen med praksis. I denne forbindelse er jeg nysgjerrig på hvilke erfaringer du har gjennom ditt arbeid i din virksomhet.

Jeg ønsker i denne studien å lytte til hvordan ledere og medarbeidere jobber i praksis. Hensikten med arbeidet er om mulig å komme frem til ny kunnskap om forholdet mellom ord og handling. Dette er dermed ingen evaluering av praksis og arbeid, men snarere en beskrivelse av hvordan virkeligheten ser ut for de enkelte. Data samles forhåpentligvis inn både på rådmannens kontor, virksomhetsleder, mellomledere og medarbeidere. Deler av mine tolkninger og dine uttalelser vil kunne bli referert i oppgaven, samt observasjoner jeg gjør i intervjusituasjonen.

Hva innebærer studiet for deg?

Jeg ønsker å intervju deg i tillegg til 6 andre informanter i inntil 1 time. Intervjuet blir gjennomført ut fra en delvis strukturert intervjuguide som gir rom for utfyllende svar for deg. Dette for å få frem din egen beskrivelser, tolkninger og oppfatninger. Noen av spørsmålene er refleksjonsspørsmål, og du får god tid til å tenke deg om, og jeg understreker at det ikke finnes fasitsvar.

Jeg håper på å få gjennomført intervjuet i løpet av desember. Jeg tar med et skjema der jeg ber om ditt samtykke i forbindelse med gjennomføringen av intervjuet.

Jeg sender et forslag til tidspunkt som du selv kan skrive inn i kalenderen, slik at det ikke vil synes at du deltar i prosjektet. Dette for å ivareta anonymitet. Du kan selv velge om jeg skal booke et møterom i Kirkeveien 206 eller om du vil sitte et sted på din arbeidsplass.

Hva skjer med informasjonen?

Asker kommune er ikke anonymisert, da jeg viser til dokumenter som er spesielle for kommunen. Virksomheten og informantene blir ikke navngitt i oppgaven og de skal heller ikke på annen måte kunne bli gjenkjent. Intervjuene vil bli tatt opp på lydbånd/diktafon. Lydopptaket vil deretter bli brukt til å transkribere fra lyd til tekst. Jeg vil understreke at det er kun jeg som skal lytte til lydopptaket, og lydopptaket vil bli slettet etter at transkribering er gjennomført. I mellomtiden vil materialet bli oppbevart i et låsbart skap. Transkribert datamateriale anonymiseres ved prosjektslutt.

Jeg svarer gjerne på spørsmål om prosjektet i forkant, under og etter intervjuet. Bare ta kontakt per mail eller telefon.

Jeg ser frem til å møte deg!

Vennlig hilsen

Ane Slaatto

masterstudent ved Diakonhjemmet høgskole

tlf: 99742179, mail: aneslaatto@hotmail.com

Vil du delta i mitt mastergradsprosjekt?

Asker, 5.12.15

Jeg har fått hjelp av din mellomleder til å videresende dette brevet til deg som medarbeider. Jeg håper du har mulighet og lyst til å bli intervjuet av meg i forbindelse med min masteroppgave. Jeg ønsker med dette å utdype prosjektets innhold og hva det eventuelt innebærer for deg. Det er selvfølgelig frivillig å delta i prosjektet. Du kan når som helst, og uten grunn trekke din deltagelse. Eventuelt innsamlede data vil da ikke bli brukt.

Så litt om meg selv. Til daglig jobber jeg som barnevernkonsulent i Asker kommune. Jeg er også deltidsstudent ved Diakonhjemmets høyskole i Oslo, hvor jeg er i ferd med å avslutte en mastergrad i Verdibasert ledelse med leveringsfrist 2.mai 2016. Da vil prosjektet avsluttes. Min veileder er førsteamanuensis Olav Molven.

Jeg skriver en oppgave der forskningstema omhandler en av kommunens uttalte verdier; «troverdighet» og hvordan denne henger sammen med praksis. I denne forbindelse er jeg nysgjerrig på hvilke erfaringer og hvilken praksis du har gjennom ditt arbeid i din virksomhet.

Jeg ønsker i denne studien å lytte til hvordan ledere og medarbeidere jobber i praksis. Hensikten med arbeidet er om mulig å komme frem til ny kunnskap om forholdet mellom ord og handling, mellom forventninger og realisering av disse. Dette er ingen evaluering av praksis og arbeid, men snarere en beskrivelse av hvordan virkeligheten ser ut for den enkelte. Data samles inn både på rådmannens kontor, virksomhetsleder, mellomledere og medarbeidere. Deler av mine tolkninger og dine uttalelser vil kunne bli referert i oppgaven, samt observasjoner jeg gjør i intervjusituasjonen.

Hva innebærer studiet for deg?

Jeg ønsker å intervju deg i tillegg til 6 andre informanter i inntil 1 time. Intervjuet blir gjennomført ut fra en delvis strukturert intervjuguide som gir rom for utfyllende svar for deg. Dette for å få frem din egen beskrivelser, tolkninger og oppfatninger. Noen av spørsmålene er refleksjonsspørsmål, og du får god tid til å tenke deg om, og jeg understreker at det ikke finnes fasitsvar.

Jeg håper på å få gjennomført intervjuet i løpet av desember. Jeg tar med et skjema der jeg ber om ditt samtykke i forbindelse med gjennomføringen av intervjuet. Du får også en kopi av dette.

Jeg sender et forslag til tidspunkt som du selv kan skrive inn i kalenderen, slik at det ikke vil synes at du deltar i prosjektet. Dette for å ivareta din anonymitet. Du kan selv velge om jeg skal booke et møterom i Kirkeveien 206 eller om du vil sitte et sted på din arbeidsplass.

Hva skjer med informasjonen?

Asker kommune er ikke anonymisert, da jeg viser til dokumenter som er spesielle for kommunen. Virksomheten og informantene blir ikke navngitt i oppgaven og de skal heller ikke på annen måte kunne bli gjenkjent. Det blir opp til den enkelte informant om du ønsker å gjøre det kjent at du deltar. Intervjuene vil bli tatt opp på lydbånd/diktafon. Lydopptaket vil deretter bli brukt til å transkribere fra lyd til tekst. Jeg vil understreke at det er kun jeg som skal lytte til lydopptaket, og at det vil bli slettet etter at transkribering er gjennomført. I mellomtiden vil materialet bli oppbevart i et låsbart skap. Transkribert datamateriale anonymiseres ved prosjektslutt.

Jeg svarer gjerne på spørsmål om prosjektet i forkant, under og etter intervjuet. Bare ta kontakt per mail eller telefon.

Om du ønsker å delta kan du sende en epost til mailadressen under eller kontakte meg på telefon. Hvis mange er interessert trekker jeg et tilfeldig utvalg.

Jeg ser frem til å møte deg!

Vennlig hilsen

Ane Slaatto

masterstudent ved Diakonhjemmet høgskole
tlf: 99742179, mail: aneslaatto@hotmail.com

SKRIFTLIG SAMTYKKE TIL DELTAGELSE I PROSJEKT

Jeg har fått muntlig og skriftlig informasjon om intervjuundersøkelse i forbindelse med Ane Slaatto sin masteroppgave ved Diakonhjemmet Høyskole. Informasjonen inneholder en beskrivelse av oppgavens hensikt og gjennomføring.

Jeg er informert om at deltagelse i dette prosjektet er frivillig og at jeg når som helst og uten begrunnelse kan trekke min deltagelse uten at dette får konsekvenser for meg.

Jeg er gjort kjent med at de opplysninger jeg gir blir behandlet konfidensielt og anonymt, og at lydbåndopptak av intervjuet vil bli slettet etter avskrivning.

Det medfører ingen utgifter eller økonomisk kompensasjon ved å delta i dette prosjektet.

Dato:.....

.....

Informant

.....

Mastergradsstudent Ane Slaatto

Dette dokumentet er utarbeidet i to eksemplarer hvorav det ene gis til informanten.

Felles guide til intervju-undersøkelse:

1. Kort presentasjon og beskrivelse av formålet med prosjektet

2. Informasjon om anonymitet, mulig å trekke seg når som helst, tidsbruk, lydbånd, transkribering

3. Informanten presenterer seg:

- Formell utdanning:
- Hvor lenge har du vært i din stilling?
- Hvor lenge har du vært ansatt i kommunen og på din avdeling?
- Kan du gi en kort beskrivelse av virksomheten/avdelingen du er ansatt i? (årsverk, ansvarsområde)

4. Intervjuguide tilpasset informantene

5. Avslutning av intervjuet felles:

- Er det noe du gjerne vil si eller spørre om før vi avslutter intervjuet?

Spørsmål til representant fra rådmannens stab; HR-sjefen

1. Hvordan sikrer rådmannen at ansatte og ledere ivaretar og praktiserer verdien troverdighet i all sin virksomhet, altså opptrer pålitelig, ekte og redelig?
2. Hva innebærer forventningen om å forbedre det etiske ansvaret?
3. Hvordan sikres at ledere systematisk arbeider for at etiske retningslinjer til enhver tid er godt kjent av de ansatte?
4. Hvordan arbeider rådmannens kontor med å stadig forbedre det etiske ansvar?
5. Hvordan arbeider rådmannen med dette og hva etterspør dere angående dette tema?
6. Kommunen har valgt å ta utgangspunkt i ledelsesteoriene transformasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse. Hvorfor er disse teoriene valgt? Har de sammenheng med troverdighet? Hvilke handlingsrom har lederne fått til å bruke disse? Hvilken opplæring har de fått?

Spørsmål til virksomhetsleder:

1. Hva legger du i verdien troverdighet?

Hva betyr det for deg som leder at du skal være troverdig (ekte, redelig, pålitelig) i jobben din på vegne av kommunen?

Hva gjør du for å synliggjøre dette i arbeidet ditt som leder?

I hvilke sammenhenger står du som leder overfor etiske overveielser i sammenheng med troverdighet? Har du eksempler på problemstillinger fra ledergruppen?

Hvilke temaer eller saker er oppe når troverdighet behandles?

Hvordan forventer du at dette følges videre opp av dine mellomledere?

2. Når jeg sier «etisk ansvar», hva tenker du som virksomhetsleder på da?

Når kommunen skriver i sine dokumenter at alle ansatte skal kontinuerlig forbedre det etiske ansvaret, hvilke tanker gjør du deg om det? Hva gjør du for å oppfylle det?

Hvilke arenaer har dere for refleksjon over praksis, der det er naturlig å ta opp dilemmaer/ problemstillinger som berører troverdighet?

3. Hva gjør du for å ha fokus på troverdighet i din virksomhet?

Hvordan følger du opp dine mellomledere for at de skal ha troverdighet/ etisk ansvar i fokus?

Har du noen form for rapportering på det? Oppover til rådmannen, eller for deg selv?

Får du tilstrekkelig tid til å ha bevissthet på det etiske ansvaret om troverdighet?

Hva med tilstrekkelig handlingsrom?

Mener du det trengs en sterkere forankring av denne verdien blant dine medarbeidere?

Har du opplevd at troverdighet har kommet i konflikt med egne beslutninger og handlinger?

Hva gjør du for at dine ansatte skal erfare at troverdighet er styrende for ditt lederskap?

Hvordan tror du at troverdighet kommer til uttrykk i tjenestene dine ansatte yter til brukerne?

På de månedlige møtene med rådmannen, hvilken plass har etiske overveielser der?

Har du eksempler på tema som eksplisitt fokuserer på troverdighet og etisk ansvar?

4. I rapporteringssystemet – er det eksplisitte områder der som berører det etiske ansvaret om troverdighet og som dere rapporterer på?

Hva etterspør rådmannen angående etterlevelse av troverdighet?

Hvordan syns du at mål og resultatstyring (balansert målstyring) egner seg i denne sammenhengen?

Spørsmål til mellomledere:

1. Hva legger du i verdien troverdighet?

Hva betyr det for deg som leder at du skal være troverdig (ekte, redelig, pålitelig) i jobben din på vegne av kommunen?

Hva gjør du for å synliggjøre dette i arbeidet ditt som leder?

Hva gjør du for å ha fokus på troverdighet i din virksomhet?

I hvilke sammenhenger står du som leder overfor etiske overveielser i sammenheng med troverdighet? Har du eksempler på problemstillinger?

Hvilke tema eller saker er oppe når troverdighet behandles?

2. Når jeg sier «etisk ansvar», hva tenker du som mellomleder på da?

Når kommunen skriver i sine dokumenter at alle ansatte skal kontinuerlig forbedre det etiske ansvaret, hvilke tanker gjør du deg om det? Hva gjør du for å oppfylle det?

Hvilke arenaer har dere for refleksjon over praksis, der det er naturlig å ta opp dilemmaer som berører troverdighet?

3. Hvordan følger du opp dine medarbeidere for at de skal ha troverdig praksis i fokus, når hva, hvem og hvordan?

Har du noen form for rapportering på det? Oppover til virksomhetsleder? eller overfor deg selv?

På ledermøtene, hvilken plass har troverdighet der?

Får du tilstrekkelig tid til å være bevisst det etiske ansvaret om troverdighet?

Hva med tilstrekkelig handlingsrom?

Hvordan sikrer du at de ansatte er godt kjent med etiske retningslinjer, herunder troverdighet?

Mener du det trengs en sterkere forankring av dette fokuset blant dine medarbeidere?

Hva skal til for at det evt økes?

Har du opplevd at verdien har kommet i konflikt med egne beslutninger og handlinger?

Hva gjør du for at dine ansatte skal erfare at troverdighet er styrende for ditt lederskap?

Hvordan tror du at troverdighet kommer til uttrykk i tjenestene dine medarbeidere yter til brukerne?

4. Hva etterspør din leder anående etterlevelse av troverdighet?

I rapporteringssystemene - er det eksplisitte områder der som berører det etiske ansvaret om ekte pålitelig og redelig atferd? og som dere rapporterer på?

Hvordan syns du at mål og resultatstyring (balansert målstyring) egner seg i denne sammenhengen?

Spørsmål til medarbeidere:

1. Hva legger du i verdien troverdighet?

Hva betyr det for deg som ansatt at du skal være troverdig (ekte, redelig, pålitelig) i jobben din på vegne av kommunen?

Hva gjør du for å synliggjøre det i ditt arbeid?

I hvilke sammenhenger står du overfor etiske overveielser i forbindelse med troverdighet? Har du eksempler på problemstillinger?

Hvilke tema eller saker er oppe når troverdighet behandles?

2. Når jeg sier «etisk ansvar», hva tenker du som medarbeider på da?

Når kommunen skriver i sine dokumenter at alle ansatte skal kontinuerlig forbedre det etiske ansvaret, hvilke tanker gjør du deg om det? Hva gjør du for å oppfylle det?

Hvilke arenaer finnes det i din virksomhet for etisk refleksjon over praksis, der det er naturlig å ta opp dilemmaer som berører troverdighet?

På avdelingsmøtene og virksomhetsmøtene, hvilken plass har troverdighet der?

Erfarer du at dine etiske overveielser blir hørt og verdsatt? av kollegaer og av leder?

3. Hva gjør du for å ha fokus på og opptre troverdighet i ditt arbeid?

Får du tilstrekkelig tid og handlingsrom til å være bevisst det etiske ansvaret om troverdighet?

Hvilken oppmerksomhet får de etiske retningslinjene, herunder troverdighet, i din avdeling?

Syns du det trengs en sterkere forankring av denne verdien? Hva skal til for at det evt økes?

Har du opplevd at verdien har kommet i konflikt med egne beslutninger og handlinger?

Erfarer du at lederne styrer og leder etter troverdighet?

Hvordan tror du at troverdighet kommer til uttrykk i tjenestene du yter til brukerne?

4. Hva etterspør din leder angående etterlevelse av troverdighet?

I rapporteringssystemene- er det eksplisitte områder der som berører det etiske ansvaret om ekte, pålitelig og redelig atferd? og som du rapporterer på oppover eller for deg selv?

Hvordan syns du at mål og resultatstyring (balansert målstyring) egner seg i denne sammenhengen?