

Verdiprosesser og ledelse

- En kvalitativ studie av verdiprosessen i et norskeid forsikringselskap

Siri Kolberg
VID vitenskapelige høyskole

Masteroppgave
Master i Verdibasert ledelse
Veileder: Harald Askeland

Antall ord: 25 858
02.05.2016

Sammendrag

Studien undersøker verdiprosessen som er gjennomført i et norskeid forsikringselskap, med hovedvekt på ledelsen. Prosessteori og prosessuell endringsteori danner det teoretiske grunnlaget for prosessanalysen, mens verdier *for* praksis og verdier *i* praksis står sentralt når fokuset rettes mot ledernes utvikling i sammenheng med verdiprosessen. Det er en kvalitativ studie hvor lederne er intervjuet, i tillegg til et fokusgruppeintervju med medarbeidere. Funn viser at verdiprosessen har til dels vært på organisasjonsnivå og dannet gode strukturer i organisasjonen, og dels internt på ledernivå med lederutviklingen i ledergruppen. Studien diskuterer hvorvidt verdiprosessen har styrket ledernes rolle og samhandling mellom leder og medarbeider.

Forord

Denne oppgaven setter punktum for masterstudiet i Verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høgskole. Det har vært to spennende år som har gitt meg mye ny kunnskap og satt mine erfaringer i nytt lys.

Jeg vil først takke Knif Trygghet Forsikring AS for godt samarbeid i denne studien, og da spesielt ledere og informanter som har vært åpne og imøtekommende. Deres positive holdning og tilgjengelighet har gjort studien mulig å gjennomføre og til en god opplevelse for meg som forsker.

Min veileder, Harald Askeland, fortjener en stor takk. Han har bidratt til nye innfallsvinkler og støtte gjennom hele prosessen. Hans engasjement har motivert meg og inspirert meg i usikre perioder. I tillegg vil jeg takke veiledningsgruppen for oppmuntring og gode tilbakemeldinger underveis i arbeidet.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke familie og venner for oppmuntring og støtte gjennom hele denne tiden, deres omsorg og omtanke har betydd mye i en litt hektisk periode.

Oslo 2.mai 2016

Siri Kolberg

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	6
1.1 KNIF TRYGGHETS KONTEKST	6
1.2 MIN MOTIVASJON FOR ARBEIDET	8
1.3 POSISJONERING	8
1.4 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	9
1.5 DISPOSISJON.....	10
2.0 TEORI OG LITTERATURGJENNOMGANG	11
2.1 VERDIER FOR PRAKSIS OG VERDIER I PRAKSIS.....	13
2.2 VERDIARBEID SOM PROSESS OG ENDRING.....	15
2.2.1 Prosessteori.....	16
2.2.2 Prosessuell endringsteori	19
2.3 PROSESSUELT VERDIARBEID.....	20
2.4 LEDERE OG VERDIARBEID.....	22
2.4.1 Betydningen av prosessutforming for utfall.....	24
2.5 OPPSUMMERING.....	25
3.0 METODE	25
3.1 VALG AV METODISK TILNÆRMING	26
3.1.1 CASESTUDIE	26
3.2 VALG AV DATAINNSAMLINGSMETODE.....	27
3.3 VALG AV STUDIEENHET.....	28
3.4 DRØFTING AV RELIABILITET OG VALIDITET	29
3.5 METODISK REFLEKSJON	30
3.6 FORSKNINGSETISKE ASPEKTER.....	31
3.7 METODE FOR ANALYSEN.....	32
4.0 ANALYSE	34
4.1 PROSESSEN MED VERDIARBEIDET I KNIF TRYGGHET	34
4.1.1 Gjennomgang av de ulike fasene av Knif Trygghets verdiprosess.....	35
4.1.2 Oppsummering av prosessen.....	39
4.2 ORGANISASJONENS SYN PÅ LEDERES ROLLE OG SAMHANDLING MELLOM LEDER OG MEDARBEIDER	40
4.2.1 Hvordan preges lederne av organisasjonens verdifokus i hverdagen?.....	40
4.2.2 På hvilken måte har verdiarbeidet ført til endringer av ledernes rolle?.....	45
4.3 OPPSUMMERING.....	55
5.0 DRØFTING	57
5.1 DRØFTING AV KNIF TRYGGHETS VERDIPROSESS.....	57
5.1.1 Verdiprosessen på organisasjonsnivå.....	59
5.1.2 Verdiprosessen på ledernivå.....	63
5.2 STYRKING AV ORGANISASJONENS SYN PÅ LEDERNES ROLLE.....	67
5.2.1 Ledernes utvikling	69
5.2.2 Verdistyring	71
5.3 SAMHANDLING MELLOM LEDER OG MEDARBEIDER	72
5.3.1 Lederutvikling og lederevaluering.....	73
5.3.2 Lederinvolvering.....	74
6.0 KONKLUSJON	75
6.1 PROBLEMSTILLING OG DISPOSISJON	75
6.2 VERDIPROSESSEN	76
6.3 LEDERROLLEN.....	78
6.4 SAMHANDLING	78
6.5 FAGLIGTILSKUDD OG NYE OPPDAGELSER	79

7.0 LITTERATURLISTE.....	80
7.1 KNIF TRYGGHETS DOKUMENTER	81
8.0 VEDLEGG	82
8.1 VEDLEGG 1	82
8.2 VEDLEGG 2	83
8.3 VEDLEGG 3	84

1.0 Innledning

Hensikten med denne masteroppgaven har vært å undersøke hvordan Knif Trygghet Forsikring AS har gjennomført sine verdiprosesser, og videre på hvilken måte dette har påvirket ledernes rolle. Jeg ønsker å undersøke om det er en sammenheng mellom verdiarbeid og ledelsesforståelse i en organisasjon hvor verdier har hatt en sentral posisjon siden selskapets etablering.

Knif Trygghet ble skilt ut som eget selskap i 2008, og har siden da gjennomført ulike verdiprosesser, som i varierende grad har preget organisasjonen. Som et steg videre i denne prosessen har Knif Trygghet kontaktet Diakonhjemmet Høgskole, nå VID vitenskapelige høgskole. De ønsket at noen utenfor organisasjonen skulle undersøke hvilke resultater verdiprosessene har gitt, og hva de har ført til med fokus på samhandling mellom ledere og medarbeidere.

Min oppgave er en av to masteroppgaver som skrives om Knif Trygghet Forsikring AS.

1.1 Knif Trygghets kontekst

Knif Trygghet Forsikring AS¹, heretter omtalt som Knif Trygghet, er et forsikringsselskap med 42 ansatte. De har en markedsandel på 0,5%, og deres primærkunder er kristne organisasjoner og trossamfunn. Kriteriet for at organisasjoner kan tegne forsikring hos Knif Trygghet er at organisasjonen bekjenner seg til den Apostoliske trosbekjennelse. Ansatte, tillitsvalgte og frivillige i kristen-Norge kan tegne forsikring i Knif Trygghet. Organisasjonen eies av 55 kristne organisasjoner og trossamfunn. Eierne varierer fra store til veldig små kristne organisasjoner og trossamfunn, og de har ulik eierandel. Knif Trygghet ledes av et styre som velges av selskapets generalforsamling.

Knif Trygghet omtales som kristen-Norges eget forsikringsselskap. De fikk generell konsesjon i 2007, men bygger på KNIFs lange erfaringer med forsikringsdrift. KNIF (Kristen-Norges interessefellesskap) er en forening som består av nærmere 70

¹ Alt materiell som omhandler Knif Trygghet Forsikring AS, både i dette avsnittet og videre, er hentet fra deres egen nettside eller vedtatte dokumenter i selskapet, samt informasjon fra ledelsen i Knif Trygghet. Dokumentene refereres til og henvises til i en liste over Knif Trygghets dokumenter under litteraturlisten.

medlemmer fra kristen-Norge. KNIF-familien er i dag Knif Trygghet Forsikring AS, Knif Regnskap AS og Knif Innkjøp, og hver av selskapene er selvstendige.

Forsikringsbransjen har enkelte store aktører som innehar store markedsandeler, for eksempel IF og Gjensidige, i det store bildet er Knif Trygghet en liten aktør. På samme tid har de dominans innen kristen-Norge og forsikring av kirkebygg, organisasjoner og trossamfunn. Knif Trygghet har en markedsandel på 73 % av kirkebygg som er knyttet til Kirkelige fellestråd i Norge, og av organisasjonsforsikringer totalt regner de ca. 80% markedsandel (Knif Trygghets egne tall).

Gjennom sine eiere har Knif Trygghet et samfunnsengasjement som er ulikt andre aktører i bransjen, deres visjon er; ”100 millioner til kristen-Norge!” Det er ikke uvanlig at forsikringsselskap eies av eksterne aktører, men eiernes motivasjon er noe ulikt for Knif Trygghet sammenliknet med andre kommersielle aktører. Knif Trygghets eiere er kristne organisasjoner og trossamfunn, de får gode forsikringer gjennom Knif Trygghet og Knif Trygghets overskudd tilbakeføres til eierne slik at de kan drive deres arbeid videre. For kommersielle aktører i forsikringsbransjen er målsetningen også å gi tilbake til eierne, men i de fleste tilfeller er eierne opptatt av profitt for profittens del ikke for å drive sosialt eller veldedig arbeid. Dette gjør at Knif Trygghet opererer i to ulike leire. Den første er i forsikringsbransjen med sitt konkurransefokus, den andre er i ideell sektor med sitt fokus på medmenneskelighet, sosialt arbeid og tro. I denne konteksten lever og virker Knif Trygghet.

Organisasjonen ha 42 ansatte, hvorav det er syv ledere, i tillegg til to teamledere.

Knif Trygghet har de siste fem årene hatt et tydelig fokus på verdibasert ledelse. I 2010 begynte konstituert personal- og administrasjonssjef, nå personal- og administrasjonssjef, Bente Skårberg et arbeid internt i organisasjonen hvor målet var å konkretisere kjerneverdier og deres betydning. Kjerneverdiene ble utarbeidet av ansatte og styret i forbindelse med at Knif Trygghet ble eget selskap i 2008. Ledelsen ønsket et tydeligere fokus på verdiene og på hvilken måte de kom til uttrykk i Knif Trygghets arbeid. Knif Trygghet Forsikring AS sine kjerneverdier er: Redelig, engasjert, forutsigbar, og vennlig.

Deretter fulgte en periode hvor verdiene ble arbeidet med ved bruk av flere ulike metoder og på mange forskjellige arenaer internt i organisasjonen. De ble arbeidet med avdelingsvis, på felles personalturer og i komitéer.

Etter fem år med verdiarbeid ønsket ledelsen en evaluering av arbeidet. Dette resulterte i at personal- og administrasjonssjefen tok kontakt med Diakonhjemmet høyskole, ved avdeling for Verdibasert ledelse, og uttrykte et ønske om en ekstern studie av verdiprosessene. Det ble utlyst et mastergradsstipend for å utføre studien, og denne oppgaven er en av to studier om Knif Trygghet.

1.2 Min motivasjon for arbeidet

Verdiprosesser er for meg svært interessant fordi jeg er opptatt av struktur og målrettet arbeid, også innenfor verdiarbeid. Derfor ønsket jeg å benytte meg av muligheten til å studere en organisasjon som aktivt har arbeidet med verdiprosesser. At Knif Trygghet selv har ønsket studien er en annen viktig faktor for at jeg ønsket å ta del i dette prosjektet, da det for meg er motiverende å arbeide med en organisasjon som selv er motivert for saken. Det vil, forhåpentligvis, også gjøre innsamlingen av data noe lettere.

Å forske på en organisasjon som har gjennomført en verdiprosess er interessant fordi det gir meg muligheten til å se på prosessene og hvilke faktorer som spiller inn for avgjørelser og resultater. Jeg antar er at Knif Trygghets prosesser og erfaringer med stor grad av sannsynlighet er overførbare til andre organisasjoner i ulike sektorer. Verdier i praksis er et felt det er forsket noe på, men det er flere områder som ikke er godt dekket av forskningen. Et av de områdene er verdiprosesser og hvordan de påvirker de ulike delene av en organisasjon. Mitt bidrag inn i dette legger vekt på ledelsen og deres arbeid og utvikling. Jeg håper denne studien kan gi resultater som kan bidra til å dekke noen av de åpne feltene i forskningen.

1.3 Posisjonering

Ledelse er et mangespektret fenomen det finnes mange teorier og definisjoner om. Disse vektlegger ulike sider av ledelsesprosessen og handlingene (Busch 2014:37). Verdibasert ledelse kan føres helt tilbake Selznicks (1957) institusjonelle teori. Han ”legger til grunn at både mål og virkemiddel har en sterk verdimesig forankring” (Busch 2014:40). Robert House kalte det verdibasert lederadferd og knytter det til lederens evne til å formulere en visjon som skaper moralsk engasjement blant

medarbeiderne (Busch 2013:41). Selznick definerte institusjonelle teori som en prosess for å knytte en organisasjon til verdier som overgår de tekniske behovene organisasjonen har (Gehman et al. 2013:86). Han omtaler verdier som ”a prime function of leadership” (Selznick 1957:27). Gehman et al. knytter institusjonell teori til ”value work” eller verdiarbeid. De vektlegger at det er avgjørende å forstå hvordan verdier praktiseres i organisasjoner, spesielt hvordan det etableres og uttrykkes over tid (Gehman et al. 2013:84). I norsk litteratur er Rudi Kirkhaug og Tor Busch viktige aktører innen verdibasert ledelse. Kirkhaug vektlegger verdibasert ledelse som et styringsverktøy for påvirkning av ansatte (Kirkhaug 2014:104). Han knytter verdibasert ledelse til målstyring og regelstyring noe som leder til en form for verdistyring. Busch, på den andre siden, har et prosessorientert syn på verdibasert ledelse. Han trekker frem at verdibasert ledelse kan utøves på ulike nivåer i organisasjonen og at alle medarbeidere kan delta i ledelsesprosessen (Busch 2014:57). Busch peker på at ”verdibasert ledelse bør inkludere en verdiutviklende prosess” (2014:157).

Denne oppgaven plasserer seg nærmere Busch enn Kirkhaugs teoretiske perspektiv. Jeg ønsker å undersøke verdibasert ledelse i et prosessperspektiv, noe som gjør at Busch og hovedsakelig Gehman et al. vil stå sentralt i ledelsesteoretisk sammenheng. Som Gehman et al. påpeker har arbeid med verdier i et praksisperspektiv fått lite oppmerksomhet i forskningen, det utgjorde deres engasjement for å forske på feltet, og det utgjør også mitt engasjement for å undersøke dette i en norsk kontekst (2013:85).

1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

Gjennom denne forskningen ønsker jeg å undersøke følgende problemstilling:

På hvilken måte har prosessen med verdiarbeid i Knif Trygghet Forsikring AS blitt gjennomført, og i hvilken grad har det ført til styrking av organisasjonens syn på ledernes rolle og samhandling mellom leder og medarbeidere?

Knif Trygghet har mellom 2008 og 2015 gjennomført en verdiprosess, og jeg ønsker å undersøke på hvilken måte denne prosessen har blitt gjennomført. Prosessen kan sees på som en samlet prosess og flere ulike mindre prosesser, det vil variere i omtalene av prosessen.

Videre søker jeg svar på hva denne verdiprosessen har ført til med på tanke på lederne syn på egen rolle og på hvilken måte det har preget interaksjonen mellom leder og medarbeider.

Forskningsspørsmålene har til hensikt å se nærmere på lederne hverdag, men også rette blikket mot medarbeidere og ledergruppen.

Forskningsspørsmål:

- *Hvordan preges lederne av organisasjonens verdifokus i hverdagen?*
- *På hvilken måte opplever organisasjonen at verdiarbeidet har ført til endring av lederne rolle, ovenfor medarbeidere og internt i ledergruppen?*

Oppgaven vil inneholde en analyse av verdiprosessen og redegjøre for de ulike valgene organisasjonen har gjort fra da Knif Trygghet ble eget selskap i 2008. Jeg vil spesielt vie lederne interesse og se på hvilket utbytte de har hatt av verdiprosessene. Samtidig undersøkes medarbeideres blikk på lederne utvikling i form av et fokusgruppeintervju med fire medarbeidere med ulik ansettelsestid i organisasjonen. Med ”organisasjonen” menes både ledere og medarbeidere. Forskningsmaterialet har hovedtyngden på lederne, men det er ulike syn på verdiarbeidet som er gjort, og ledere og medarbeidere kan ha noe ulike virkelighetsoppfatning. Derfor har jeg valgt å omtale de som ”organisasjonen”, og ikke leder og medarbeider.

1.5 Disposisjon

Jeg har valgt å disponere denne masteroppgaven på følgende måte;

Teori og litteraturgjennomgang; hvor teorien jeg har valgt å bruke redegjøres for i kapittel 2. Kapitlet disponeres med utgangspunkt i problemstillingen min, men jeg har valgt å redegjøre for teorien som omhandler problemstillingens andre del først. Årsaken til det er at den teorien både redegjør for problemstillingen, men fungerer også som en inngang til temaet ledelse i praksis. Videre i teorikapitlet vil jeg redegjøre for teori som knyttes til problemstillingens første del; prosessteori og endringsteori. De to teoriene redegjøres for separat før de knyttes sammen for å danne denne forskningens teorigrunnlag.

Videre følger et metodekapittel hvor jeg gjør rede for valg av metodisk tilnærming, på hvilken måte jeg har valgt å samle inn data og hvordan jeg har gjort utvalget med tanke

på studieenhet. Her drøftes også forskningsetiske aspekter og de utfordringene jeg har møtt i denne forskningen. Til slutt i metodekapittelet gjøres det rede for innholdsanalyse og prosessanalyse som er analysemetodene som er brukt.

Det neste kapittelet er oppgavens analysedel. Her presenteres datamaterialet og de funn jeg har valgt å trekke frem. Datamaterialet inneholder mange ulike funn som kunne vært brukt i analysen, men jeg har valgt ut de funnene som kan knyttes til min problemstilling og forskningsspørsmål. Kapittelet er bygget opp slik at problemstillingens første del, om verdiprosessen i Knif Trygghet, analyseres først. Deretter tar jeg for meg problemstillingens andre del; om organisasjonens syn på ledernes rolle og samhandling mellom leder og medarbeider.

Etter analysekapittelet følger drøftingskapittelet. Det tar utgangspunkt i funn fra analysekapittelet og teorigrunnlaget. Funnene blir diskutert opp mot teorien og drøftet. Jeg vil også se om det er funn fra min forskning som skiller seg fra teorien, og drøfte hvordan det kan brukes videre i arbeid med verdiprosesser.

Masteroppgaven avsluttes med en konklusjon hvor funn og drøfting oppsummeres og jeg vender blikket fremover for å undersøke om mine funn kan være med på å utvikle arbeidet med verdier i praksis og verdiprosesser.

2.0 Teori og litteraturgjennomgang

Det er ulike perspektiver på teorier om verdibasert ledelse, og jeg ønsker å trekke frem to av perspektivene. På den ene siden omhandler verdibasert ledelse at organisasjonen definerer verdier som skal prege organisasjonens handlinger (Lencioni 2002; Kirkhaug

2013). Dette perspektivet vektlegger verdiene som grunnlaget og begrunnelse for handlingsvalg i organisasjonen. På den andre siden omhandler verdibasert ledelse en prosess hvor verdiene avdekkes gjennom handlinger, og på den måten utvikles gjennom en prosess (Busch 2014). Tor Busch definerer verdibasert ledelse på denne måten:

Verdibasert ledelse er et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå (Busch 2012:95).

Denne definisjonen vektlegger at verdibasert ledelse kan eksistere på alle nivåer i en organisasjon. Verdiforankringen er tydelig og bør inkludere både organisasjonens verdier og etiske standarder, men også lederens individuelle verdier. Disse bør i stor grad overlapp (Busch 2014:59). Dersom det ikke er overlapp mellom disse kan det oppstå verdimesse konflikter (Busch 2014:59). Denne oppgaven plasserer seg nærmest Buschs teoretiske perspektiv.

Med bakgrunn i min problemstilling vil jeg legge frem teori som er relevant for mitt arbeid. Problemstilling legger vekt på prosessen Knif Trygghet har vært gjennom, av den grunn vil prosessperspektivet knyttet opp mot verdier være et viktig teoretisk perspektiv. Prosesser fører med stor sannsynlighet til endring, og derfor har jeg valgt å trekke inn endringsteori. Endringsteori er stort og omfattende, min avgjørelse falt på prosessuell endringsteori i og med at jeg legger vekt på Knif Trygghets prosess. Oppgavens teorigrunnlag vil bygge på Gehman, Trevino og Garuds artikkel *Values work* (Gehman et al. 2013). Artikkelen omhandler verdiprosesser ved et universitet i USA. Modellen som legges frem i artikkelen vil være sentral i analysen av verdiprosessen i Knif Trygghet. Valget av teorigrunnlag begrunnes med Gehman et al. sitt fokus på verdiarbeid som prosess. I deres artikkel legges det stor vekt på prosessene som gjennomføres og det undersøkes hvilken betydning de ulike delene av prosessen har for resultatene. Knif Trygghet har arbeidet med verdier over tid og med ulikt fokus, dermed kan deres prosess gjenspeiles i modellen til Gehman et al. Denne koblingen vil tydeliggjøres i besvarelsens analysekapitel. Gehman et al. undersøker prosesser som har vært gjennomført, det danner utgangspunktet for deres modell. Dette perspektivet deler også jeg, da jeg ser på den prosessen Knif Trygghet har vært gjennom. Videre ser jeg på hvilke endringer denne prosessen har ført til, av den grunn er endringsteori også sentralt.

I tillegg til Gehman et al. sin prosessteori vil jeg benytte Patrick Dawsons endringsteori. Disse to teoriene vil knyttes sammen for å danne et teoretisk grunnlag som kan kobles opp mot Knif Trygghets arbeid med verdier.

Før jeg redegjør for disse teoriene vil jeg rette blikket mot verdier og deres plass i organisasjoner. I det vil jeg bruke Askeland og Aadlands² perspektiver om verdier *for* praksis og verdier *i* praksis (2016). Denne teorien retter seg mot problemstillingens andre del hvor jeg ønsker å se på i hvilken grad prosessene har ført til at organisasjonen har fått styrket synet på ledernes rolle i verdiarbeidet. Samtidig er denne teorien sentral for alt arbeid med verdier i praksis.

2.1 Verdier *for* praksis og verdier *i* praksis

Verdienes plass og påvirkning innen ledelse har vært konkretisert som tema siden 80-tallet, da Robert House (1976) skrev om karismatisk verdibasert ledelse og James Woods (1981) omtalte verdibasert ledelse i en studie av religiøs ledelse (Askeland 2015:1). Disse fremstillingene ga et noe forenklet bilde av denne typen ledelse, men de var utgangspunktet for utviklingen av verdibasert ledelse som teori.

Det skilles mellom verdibasert ledelse med utgangspunkt i teorier om verdiskapning innen økonomi, og verdibasert ledelse med utgangspunkt i moralske verdier og holdninger til arbeid og virksomhetens mål. Sistnevnte er i all hovedsak gjeldende når det er snakk om verdibasert ledelse i skandinavisk anvendelse (Askeland 2015:1). Og det danner også grunnlaget for denne masteroppgaven. Askeland og Aadland definerer verdier på denne måten (2016:10):

- a) *som rasjonelle og reflekterte mål og idealer som uttrykker ønskverdige tilstander.*
- b) *som pre-rasjonelle og intuitive prioriteringsmål som kan fortolkes ut fra handlingsmønster.*
- c) *Verdier er intensjonale uttrykk for moralske overbevisninger. Både uttalte og tause verdier etableres og opprettholdes i et dialektisk samspill mellom individ og sosialt fellesskap.*

Denne oppgaven bygger på dette verdisynet.

² Jeg vil takke forfatterne for tilgang til materialet. Dette er et foreløpig kapittel som er sendt inn til publisering.

Bourne og Jenkins skiller mellom fire ulike former for verdier: ”Espoused values”, ”attributed values”, ”shared values” og ”aspirational values” (Bourne and Jenkins 2013). Espoused values, eller forfektete verdier, omhandler verdier som er forankret i styret og ledelsen, og som forankres i strategiske dokumenter og forventes å utøves på grunnlag av å være organisasjonens gjeldende verdier. Dette er et toppstyrt verdiarbeid hvor ledelsen tar avgjørelsen om hvilke verdier som skal være gjeldende for organisasjonen (Bourne and Jenkins 2013:498-499). Attributed values er verdier som dannes i organisasjonen av medarbeidere. Jeg vil oversette det med ”utformede verdier”, fordi medarbeidernes handlinger og holdninger utformer verdiene som dominerer organisasjonen (Bourne and Jenkins 2013:499). Shared values, delte verdier, knytter en organisasjons verdier til medarbeidernes verdier. Det kan skje når en person velger å arbeide i en organisasjon på bakgrunn av organisasjonens verdier eller ideologi. Mange ansatte i ideell sektor vil dele dette synet (Bourne and Jenkins 2013:500). Den siste formen for verdier er aspirational values, eller ambisjonsverdier. Denne formen for verdier i en organisasjon omfatter de verdiene medarbeidere mener organisasjonen burde arbeide ut fra, det er verdier som ikke er definert verken av ledelse eller medarbeidere, men som deler av organisasjonen mener at det er ønskelig at organisasjonen forfekter (Bourne and Jenkins 2013:501).

For min undersøkelse vil forfektete verdier ha mest relevans da det omhandler verdier som er forankret i styret og ledelse, men delte verdier vil også spille en rolle da flere av respondentene viser til at kjerneverdiene samsvarer med deres personlige verdigrunnlag. Forholdet mellom de ulike formene for verdier er dynamisk og kan være sammenfallende (Askeland og Aadland 2016:12)

Askeland og Aadland presenterer to ulike forståelser av verdier: verdier *for* praksis og verdier *i* praksis. De to forståelsene vil redegjøres for nedenfor. Verdier *for* praksis er forståelsen av verdier knyttet til organisasjonens idealer. Det er store likheter mellom verdier *for* praksis og målstyring. Askeland og Aadland omtaler den som verdistyring, noe som tydeliggjør koblingen mellom målstyring og verdistyring ytterligere. Denne formen for verdibasert ledelse er nærmere Rudi Kirkhaugs teori enn Askeland og Aadland. Kirkhaug knytter verdibasert ledelse til målstyring og regelstyring og hans mål er å drøfte om verdibasert ledelse kan komplettere målstyring og regelstyring (Kirkhaug 2014:14). Verdier *for* praksis kan også knyttes til Bourne og Jenkins

”espoused values” da det er verdier som knyttes til styrende dokumenter og ledelse. Verdiene er til for å styre praksis, og kommer før handling på den måten at de skal føre til at organisasjonen får god praksis. For en organisasjon vil det si at verdiene er definert og skal prege valg og handlinger. Med bakgrunn i organisasjonens verdigrunnlag begrunnes avgjørelser og strategier.

Askeland og Aadland er ”skeptiske til en rendyrking av denne anvendelsen av verdibegrepet i ledelse” (Askeland og Aadland 2016:16). Deres begrunnelse er, blant annet, at mange ulike tilfeldigheter vil påvirke oss i hverdagen, noe som gir verdiene konkurranse som grunnlag til handling. Verdiene kan ikke styre selvstendig, men kan fungere som retningsviser og forklare noe av vår adferd (Askeland og Aadland 2016:17)

I forståelsen av verdier *i* praksis vendes perspektivet. Når verdier *for* praksis tar utgangspunkt i verdien som fører til handlingsvalg, tar verdier *i* praksis utgangspunkt i handlinger for så å avdekke verdier som er mest dekkende for den spesifikke handlingen (Askeland og Aadland 2016:17). Verdier er ofte åpne begreper med et behov for presisering og konkretisering for den enkelte organisasjon eller ansatt. En verdi kan ha et stort spenn og defineres svært ulikt for to ulike organisasjoner. Av den grunn er det nødvendig å undersøke en organisasjon nærmere for å avdekke hvilke verdier som er dekkende for deres handlinger. Mange organisasjoner har et definert verdigrunnlag eller kjerneverdier. Ved å undersøke en organisasjon kan det avdekkes at verdiene *i* praksis ikke samsvarer med kjerneverdiene eller verdigrunnlaget. Det kan lede til et behov for forandringer eller forbedringer for å oppnå samsvar mellom kjerneverdier og verdier *i* praksis.

2.2 Verdiarbeid som prosess og endring

Arbeid med verdier er prosessuelt, det innebærer at det er en kontinuerlig prosess som pågår over tid. Det kan være et kortere eller lengre tidsrom, og det kan ha varierende intensitet på den måten av det kan arbeides intenst med en periode for så å ligge i ro og i bakgrunnen en stund, før det tas opp igjen. Videre handler det også om å arbeide frem holdninger, strukturer og praksiser som bygger på organisasjonens kjerneverdier. I den forbindelse vil prosessteori være aktuell for denne undersøkelsen. Oppgaven søker å undersøke prosessen rundt implementering av verdiarbeidet i Knif Trygghet.

Verdiarbeidet er en prosess som fører til endringer i organisasjonens ledelse, struktur og praksiser. Av den grunn er deler av endringsteorien også sentral.

På bakgrunn av dette har jeg i denne masteroppgave valgt å bruke Gehman et al. sin teori om prosesser og Dawsons prosessuelle endringsteori. Disse vil redegjøres for i de kommende avsnittene.

2.2.1 Prosessteori

Verdier definerer organisasjoner, og en organisasjons handlinger kan forklares gjennom dens verdigrunnlag (Gehman et al. 2013:84). På den måten vil verdiene prege organisasjonens prosesser og arbeid. Kjerneverdiene implementeres i organisasjonens artefakter, symboler og praksiser, og inkluderes på den måten i hele organisasjonens virksomhet. For å forstå hvordan en organisasjon fungerer er det derfor avgjørende å kjenne hvilke verdier som har innflytelse (Gehman et al. 2013:84). Gehman et al presenterer uttrykket ”values practices”, eller verdipraksiser. Dette kan forstås som forklaring på organisasjonens etikk (2013:84). Det kan også knyttes til Askeland og Aadlands begrep om verdier i praksis (Askeland og Aadland 2016).

Teorien til Gehman et al. bygger på et fire år langt feltarbeid ved ”Epsilon University”, som blant annet inneholdt observasjoner, dokumentanalyser og intervjuer med 51 informanter. De studerte innføringen av en ”honor code³” på universitetet fra idéen ble lansert av en kommende rektor til innføring og implementering (Gehman et al. 2013).

Modellen Gehman et al. presenterer omhandler fire nøkkelbegreper (2013)

1. Concern/Anliggende

Behovet for endring avdekkes ved at det uttrykkes et anliggende. Anliggende kan initieres fra ulike deler av organisasjonen, og Gehman et al. legger vekt på at det i stor grad avdekkes av medarbeidere fremfor ledere. Et anliggende kan for eksempel være et behov, en bekymring eller et ønske. (Gehman et al. 2013:102)

2. Knotting/Knytte sammen

I en organisasjon vil det i høy grad være flere ulike anliggende til enhver tid. Ved at anliggende som har noen likheter knyttes sammen styrkes behovet for handling.

³ ”Honor code” tilsvarer det dokumentet studenter i Norge underskriver ved innlevering av eksamensoppgaver. Der erklærer studenten at materialet som leveres inn ikke er plagiert, at pensum er korrekt referert og at han er kjent med regelverket for eksamensinnleveringer.

De ulike anliggende kategoriseres og danner grupper av anliggende. Dette danner grunnlag for og styrker behovet for endring. Samtidig knyttes organisasjonens verdier sammen. Anliggende kan komme fra ulike deler av en organisasjon for så å bli knyttet sammen. På den måten vil prosessene også foregå i ulike deler av organisasjonen og prege større områder. I følge Gehman et al. er det en viktig faktor for endring. (2013:102)

3. Practices/Praksis

Verdipraksiser dannes når behovet er knyttet til en større helhet og organisasjonen har utviklet overordnede praksiser. På samme tid er det viktig at de ulike avdelingen, som initierte til endring, omdanner overordnede praksiser til lokale handlinger direkte knyttet til deres arbeidsområde (Gehman et al. 2013: 104). Endringene er ikke reelle før de har forandret praksisen.

4. Circulating discourse/Sirkulerende diskurs

Dette begrepet omhandler prosessen som en selvstendig verdi. Gehman et al. fokuserer på viktigheten av en sirkulær diskurs omkring verdier. På den måten vil de tre ovenstående begrepene, sammen med den sirkulære diskursen, danne en kontinuerlig prosess i organisasjonen (Gehman et al. 2013:105).

Slik jeg vurderer det kan logikken i disse fire nøkkelbegrepene fremstilles på følgende måte:

Figur 1: Verdiarbeid i prosess (basert på Gehman et al. 2013)



Denne modellen omhandler et tilbakeblikk ved at handlinger er utført. Ved hjelp av modellen kan man finne ut av hvordan prosessen har vært gjennomført og kategoriserer ulike hendelser inn i de fire nøkkelbegrepene. Modellen spør hva som er gjort og hvordan det ble gjort, og ut fra det forstå og beskrive prosessen.

Gehman et al. sin modell har ikke fokus på ledelsen, og at det er ledelsen som leder prosessene. Deres fokus er at årsaken og begrunnelsen til prosessen er at noen har et anliggende. Med det utgangspunktet starter en handling som fører til endret praksis, og en sirkulerende diskurs.

Selv om modellen til Gehman et al. ikke fokuserer på lederne som initiativtakere eller ledere av endringsprosessene, så utelukkes ikke ledelsen. Sammenliknet med Knif Trygghet har noe av initiativet for prosessene vært hos ledelse, primært personal- og administrasjonssjef. Allikevel mener jeg at denne modellen, sammen med Dawsons teori om endringsprosesser kan benyttes ovenfor arbeidet som er gjort i Knif Trygghet. Både Gehman et al. og Dawsons modeller er fasemodeller, de strukturerer hendelser i ulike faser. Disse fasene er delvis overlappende ved at de omhandler de samme delene av en prosess. Jeg vil gjøre rede for hvordan jeg knytter disse to modellene sammen senere i kapitlet.

Gehman et al. fokuserer på at verdiarbeidet skjer i praksis, i arbeidshverdagen, og av den grunn må det studeres der det skjer. Det er i sterk relasjon til denne oppgavens fokusområde, da jeg studerer praksis og prosess direkte knyttet til organisasjonen.

Knif Trygghet har over tid arbeidet med organisasjonens kjerneverdier og hva de betyr i praksis for ansatte, kunder og eiere. Denne avhandlingens mål er å undersøke på hvilken måte prosessen er gjennomført og i hvilken grad den har ført til styrking av organisasjonens syn på lederens rolle. Gehman et al. sin modell er utarbeidet med basis i studien av en prosess, derfor er den relevant for den delen av problemstillingen som omhandler prosessen. Problemstillingens andre del, om styrking av ledernes rolle, kan knyttes til Gehman et al. gjennom den sirkulære diskursen. Verdiarbeidet fører til endring av praksiser og skaper en diskurs som preger organisasjonen videre. Denne modellen viser at verdiarbeid er en kontinuerlig praksis som foregår i organisasjonen over tid.

Teorier om prosesser vektlegger at tidspunktet for en handling er avgjørende for utfallet. Det vil si at hendelsesforløpet har stor innvirkning på resultatene. I den forbindelse vil tid og rekkefølge være vesentlige faktorer (Askeland 2000 s. 64). Av den grunn er prosessteori sentralt for min forskning. Hva som er gjennomført til hvilke tider og hva det kan ha ført til står sentralt, samt at det blir viktig hvem som har blitt involvert i de ulike faser.

Endringer kan sees i et prosessuelt perspektiv. Verdiarbeid kan også sees med dette perspektivet. Einar Aadland refererer til verdiarbeid som en prosess hvor hele

organisasjonen er involvert og lederen spiller en avgjørende rolle som prosessleder (2004:162). Jeg ønsker å knytte verdiarbeid og endringer sammen og av den grunn vil jeg belyse verdiarbeidet gjennom å se på en endringsteori. Jeg har valgt å benytte en endringsteori som legger vekt på prosess med begrunnelse i mitt eget prosessperspektiv.

2.2.2 Prosessuell endringsteori

Prosessuell endringsteori legger vekt på at endringer er knyttet til handlinger over tid, noe som fører til at arbeidet er fremadrettet og i progresjon. Hvilke handlinger som gjennomføres på en bestemt tid avhenger av konteksten, på den måten er prosessuell endringsteori også kontekstuell. Omgivelsene omkring organisasjonen, og i organisasjonen, virker inn på valg av tiltak som gjennomføres. Det er viktig å sette endringsprosessen inn i den konteksten organisasjonen er i for å ta gode valg.

Dawson bryter ned endringsprosessens aspekter i tre tidsrammer (Dawson 1994:36).

1. Erkjennelse av endringsbehov.

Årsakene til behov for endring kan være mange i en organisasjon. Den kan være reaktiv eller proaktiv. Reaktive årsaker har utgangspunkt i et eksternt eller internt press for å gjøre endringer. Proaktive årsaker har utgangspunkt i forestillinger om at endringer er nødvendige for utvikling med tanke på fremtidige krav (Askeland 2000:66). Denne delen av prosessen knyttes til å avdekke og identifisere behovet for endring.

2. Prosess med organisatorisk endring.

Når behovet for endring er avklart begynner definisjonsfasen. Den omhandler hvilke deler av organisasjonen som knyttes til endringene og på hvilken måte. Deretter kartlegges alternativer og antatte konsekvenser, før valg av løsning vedtas (Askeland 2000:67).

Videre følger implementeringsfasen. En viktig del av undersøkelsen i denne sammenhengen omhandler aktivisering. Hvem ble aktivisert i de ulike fasene av prosessen, hvordan de ble aktivisert, og hvilken oppmerksomhet fikk prosessen på de ulike aktiverte? Dette vil ha innvirkning på den videre prosessen.

3. Materialisering av ny organisasjon og praksis.

Organisasjoner er sosiale system, og det er vanskelig å forutse alle utfall og konsekvenser av en endringsprosess. Organisasjonen og aktørene kan også endre standpunkt og meninger gjennom prosessen. Forankring av endringer i en organisasjon er sterkt knyttet sammen med en stabil endringsledelse (Askeland

2000:69). I denne fasen vil organisasjonen ha innført nye standarder og prosedyrer slik at endringene er aktive i den enkelte ansattes hverdag. Den aktive delen av endringene avsluttes og implementering av endringene i praksis blir tillagt større vekt.

Disse tre tidsaspektene utgjør Dawsons prosessuelle endringsteori. En slik endringsprosess kan foregå på følgende måte: Behovet for endring får oppmerksomhet i organisasjonen og det skjer en bevisstgjøring av hvilket behov som finnes. Deretter avklares det hvilke deler av organisasjonen som skal inkluderes i endringsprosessen. Så følger en kartlegging av mulige konsekvenser før det settes i gang ulike tiltak som har som mål å skape de endringene organisasjonen har behov for. Denne perioden kan strekke seg over tid i enkelte tilfeller, avhengig av endringsbehovets omfang. Dette er antakeligvis den delen av endringsprosessen som påvirker flest mennesker, og som preger organisasjonen mest av de tre tidsaspektene. Etter implementeringen følger en periode hvor endringene forankres og etableres som nye praksiser (Askeland 2000:65-69).

Dette prosessuelle fokuset på endring er relevant for min undersøkelse fordi Knif Trygghet har drevet verdiprosessen samtidig som selskapet har etablert seg som selvstendig. På den måten har flere ulike endringsprosesser foregått samtidig som verdiprosessen. Verdiprosessen kan sees på som en endringsprosess i seg selv, men det er også et viktig aspekt at organisasjonen har gjennomgått andre endringsprosesser parallelt med verdiprosessen.

2.3 Prosessuelt verdiarbeid

Patrick Dawsons teori knyttet til endring kan kobles sammen med prosessteorien til Gehman et al. Det vil danne det teoretiske grunnlaget for min undersøkelse, og jeg vil gjøre rede for det i det følgende avsnittet.

Modellen til Gehman et al. om prosessteori omtaler fire nøkkelbegreper. De danner en syklus hvor den sirkulerende diskursen fører prosessen videre, og på et vis tilbake til en ny start (anliggende). Slik kan denne modellen danne en spiral hvor man er i konstant bevegelse. En organisasjon kan også ha ulike prosesser gående parallelt, og dermed være på ulike stadier i modellen på samme tid (Gehman et al. 2013).

Patrick Dawsons aspekter ved endringsteori kan knyttes sammen med Gehman et al. sin modell. Dawson refererer til ulike faser eller deler av en prosess.

Endringsprosessen har ulike faser. Det samme gjelder for modellen til Gehman et al. Når Dawson definerer en periode som erkjennelse av endringsbehov kan det knyttes opp mot Gehman et al. sitt nøkkelbegrep, *anliggende*. Det avdekkes et behov eller et anliggende som fungerer som en katalysator for prosessen. Både erkjennelsen av endringsbehovet og avsløringen av en organisasjons anliggende er avgjørende for at endring skal skje. En form for definering av situasjonen gjøres før arbeidet med videre metoder kan begynne. Gehman et al. sine nøkkelbegreper *anliggende* og *knytte sammen* kan sammen danne et behov for endring i en organisasjon, i dette kan Dawsons endringsteori settes i sammenheng med prosessteorien til Gehman et al.

Etter at behovet for endring er avdekket begynner, i følge Dawson, en definisjonsfase hvor kartlegging av endringsbehovet og alternativer for prosessen utarbeides (Askeland 2000:67). Denne kartleggingen skjer ved at ulike anliggende knyttes sammen og dermed styrker behovet for endring, i følge Gehman et al. Det knyttes til nøkkelbegrepet *knytte sammen* (2013:85). Denne delen av prosessen danner grunnlaget for de videre handlingene. Behovet for endring er avdekket og kartlagt slik at målet for prosessen kan defineres. Gehman et al. skiller mellom å knytte sammen og praksis, mens Dawson favner både kartleggingen, utarbeidelse av alternativer til løsning, valg av løsninger og implementering i samme tidsaspekt. Min antagelse er at Dawsons ser på denne delen av prosessen som dynamisk. Kartlegging av løsningsforslag, valg av løsninger og implementering skjer ulikt i forskjellige deler av organisasjonen og kan også foregå som en form for syklus der man prøver ut ulike løsninger før en god implementering skjer. Implementeringen kan knyttes til Gehman et al. sitt begrep om verdipraksiser, hvor de utarbeides, implementeres og kobles til ulike deler av organisasjonen (2013:85).

Gjennom prosessen vil mindre prosesser skje i ulike deler av organisasjonen og de ulike delene kan også være på forskjellige stadier i den overordnede prosessen. Felles for Dawson og Gehman et al. er at prosessens siste del danner en form for ny hverdag. Endringene eller anliggende er avdekket, behovene er kartlagt, praksiser har blitt endret og organisasjonen har dannet grunnlag for det videre arbeidet. Dawson knytter fasen opp mot organisasjonen som helhet og deres praksis, mens Gehman et al. leder

prosessen tilbake til den første fasen via den sirkulære diskursen. Det poengteres gjennom denne fasen av prosessen at en organisasjon er i stadig utvikling. På den måten vil det alltid avdekkes nye anliggende og behov for endring (2013).

Jeg har med dette forsøkt å vise at prosessuell endringsteori og prosessteori kan knyttes sammen og danne grunnlaget for verdiprosesser.

Askeland og Aadlands forståelse av verdier *i praksis* har samme perspektiv som Gehman et al. sin modell. De ser på handlinger for å avdekke hvilke verdier som har vært gjeldende. I min undersøkelse har jeg sett på prosesser som har vært gjennomført for så å undersøke på hvilken måte de ble gjennomført og om det har skapt noen endringer i lederroller og i forholdet mellom leder og medarbeider. Drøftingen av materialet mitt vil bygge på modellene til Dawson og Gehman et al. I lys av disse modellene vil jeg se på prosessene Knif Trygghet har gjennomført og knytte hendelser til de ulike fasene i modellene. I tillegg vil Askeland og Aadlands perspektiv på verdier *i praksis* stå sentralt.

2.4 Ledere og verdiarbeid

I Gehman et al. sin teori står ikke lederen i en dominerende eller sentral posisjon. De vektlegger at posisjon ikke er avgjørende for å sette i gang en prosess. Allikevel vil mange mene at lederen står i en særstilling innen endringer og prosesser. Einar Aadland nevner etikk og estetikk som sentrale dimensjoner for en leder som skal lede en meningsskapende prosess. Han presiserer det ved å vise til uttrykk som tydeliggjør de ønskede verdiene samtidig som man gransker om det som uttrykkes samsvarer med den tilsiktede meningen. Dersom det er samsvar i uttrykte verdier og praksis kan man skape en troverdig organisasjon (Aadland 2004:107).

Askeland og Aadland viser til Lencioni i sin formulering omkring verdibevisst ledelse. For noen ledere er idealsituasjonen for verdibevisst ledelse at valgte verdier, kjerneverdier, gjennomsyrrer hele organisasjonen og alt som gjøres i den. Det kan føre til høy grad av lojalitet til verdiene (Askeland og Aadland 2016:12). Ledere preges av organisasjonens verdier både i sitt arbeid knyttet til fagfelt og medarbeidere. Graden av bevissthet omkring hvordan man preges og hvilke uttrykk det har i hverdagen vil variere. Det er min oppfatning at det avhenger av flere faktorer, blant annet ledererfaring og lederfaglig kompetanse, i tillegg antar jeg at man i større grad er bevisst

på hvilke valg man tar etter at man er gjort oppmerksom på tematikken. På den måten vil en leder få økt bevissthet om hvordan verdier preger beslutninger og valg i etterkant av at han har blitt spurt om hvordan verdiene preger hans beslutninger.

Verdiarbeid i en organisasjon kan relateres til ulike nivåer.

Askeland trekker veksler på Henry Mintzberg i sin tabell som omhandler lederjobb og verdiarbeid. Mintzberg (2009) deler ledelse inn i tre ulike plan; Informasjonsplanet er indirekte og knyttes til styring. Aktørplanet omhandler en samhandlende ledelse av medarbeidere. Handlingsplanet omhandler at lederen selv gjør arbeidsoppgavene (Askeland 2015:16).

Tabell 1: Lederes bidrag til verdiarbeid og identitetsdanning i organisasjoner, basert på Henry Mintzberg (Askeland 2014).

	Innramming av lederjobb og verdiarbeid	
	Internt	Eksternt
Informasjonsplan <i>Toppledelsen</i>	Agendasetting <i>Formulere strategier, planer, profildokumenter</i>	Fortolke og velge sentrale eksterne verdier med relevans for organisasjonen
	Styring <i>Verdiplattform, etikk-plakat, retningslinjer</i>	
Aktørplan	Lede på ulike arenaer <i>Kommunisere og skape felles forståelse av verdier i team</i>	Nettverksutvikling <i>Formidle verdier og deres bidrag til sektor</i>
Handlingsplan	Handle <i>Operativ realisering av verdiene, avveining og prioritering</i>	Forhandle <i>Bygge verdikoalisjoner</i>

I denne tabellen viser Askeland at verdiarbeid og ledelse kan knyttes til ulike nivåer og ha en intern eller ekstern orientering. På informasjonsplan utarbeides overordnede strategier og planer. Utover en liten gruppe i toppledelsen, som deltar i prosessen, vil øvrige medarbeidere kun motta informasjon om beslutninger på dette nivået. Den interne delen omhandler strategier som skal benyttes av medarbeidere for organisasjonen, mens eksternt omhandler organisasjonen som helhet og forholdet til bransje og målgruppe (Askeland 2015:16).

Aktørplan retter blikket noe mer mot medarbeidere og åpner for deltagelse i prosessen. Medarbeidere vil i direkte eller indirekte grad påvirke lederen. Teamarbeid og et mål om å skape felles forståelser er sentralt på dette nivået (Askeland 2015:16).

På handlingsplan vil verdiene brukes i praksis. Dette nivået kan knyttes til Dawsons praksis hvor endringene, her verdiene, brukes i hverdagen og danner nye praksiser. Dette nivået omhandler også lederens behov for å utføre arbeidsoppgaver selv, noe som kan være en utfordring for samhandlingen med medarbeidere (Askeland 2016:16).

Når jeg skal analysere verdiprosessen i Knif Trygghet vil jeg undersøke hvilket av de tre nivåene de ulike delene av prosessen har skjedd på. For meg er det interessant om arbeidet primært skjer på et informasjonsnivå, eller om deler av verdiarbeidet foregår på aktørnivå. Dersom verdiarbeidet foregår på ulike nivåer er det vesentlig for meg å undersøke hvilke deler som foregår på hvilke nivåer og hvordan det preger den helhetlige prosessen.

2.4.1 Betydningen av prosessutforming for utfall

Harald Askeland har forsket på reformer i kirken. Han finner at prosessutformingen har betydning for utfallet i flere ulike deler av prosessen. Blant annet har det betydning i forbindelse med initiativfasen, der deltagere får mulighet til å påvirke prosessen. I tillegg har stabilitet og tydelig ledelse av prosessen betydning for utfallet. Og til slutt vil aktivisering av deltagere gjennom prosessen påvirke hvordan utfallet blir (Askeland 2000:83). Dette kan knyttes til de tre tidsaspektene til Dawson; erkjennelse av endringsbehov, prosess og materialisering av ny organisasjon (Askeland 2000:65.69).

I Knif Trygghet har prosessen blitt utformet stykkevis, med det menes at deler av prosessen har blitt utformet, gjennomført og avsluttet. Deretter har prosessen blitt tatt opp igjen og videreutviklet i flere perioder. Verdiarbeidet i Knif Trygghet har ikke begynt som en planlagt prosess fra A til Å, men har blitt utformet etterhvert som behov og anliggende har blitt avdekket. På den måten har Knif Trygghets verdiarbeid gjennomgått flere runder i spiralen jeg har omtalt i forbindelse med modellen til Gehman et al.

Askelands forståelse av prosess kan ha overførbarhet til Knif Trygghets verdiarbeid. Jeg ønsker å undersøke hvordan prosessen hos Knif Trygghet kan sees innen en prosessuell tidsramme. I analysen vil jeg knytte de ulike fasene av Knif Trygghets verdiprosess til de teoretiske rammene som nå er gjort rede for. Datamaterialet vil også

knyttes til Askeland og Aadlands verdibegreper for å undersøke hvorvidt det dreier seg om verdier *i praksis* eller verdier *for praksis*.

2.5 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg gjort rede for de teorier som danner grunnlaget for min forskning. For problemstillingens første del vil prosessteorien til Gehman et al. og Dawsons endringsteori stå sentralt. Jeg vil benytte de to teoriene sammen for at teorien skal kunne knyttes til mine data på best mulig måte. I drøftingskapittelet vil teoriene fungere som et analytisk rammeverk. Jeg vil bruke teoriene og gjennom funn og drøfting vil jeg utvikle teoriene og modellene slik at de passer bedre til den typen verdiprosess jeg undersøker.

Jeg vil bruke Askeland teori om nivåer for å forstå hvilke nivåer verdiprosessen i Knif Trygghet har blitt gjennomført på, og hvordan det har preget organisasjonen. Askeland og Aadlands teori om verdier *i praksis* og verdier *for praksis* vil brukes for å forsøke hvordan verdiene i Knif Trygghet brukes og hva de er til for.

3.0 Metode

Jeg har undersøkt hvordan verdiprosessene i Knif Trygghet har vært gjennomført og i hvilken grad det har styrket synet på lederrollen og forholdet mellom leder og medarbeider. Alle lederne i selskapet er intervjuet i tillegg til en fokusgruppe bestående av fire medarbeidere.

Valg av metode har stor betydning for resultatet, og hvilke svar som avdekkes. Det handler om å finne den rette metoden for å samle inn empiri om virkeligheten på den måten som er best for problemstillingen (Jacobsen 2015:16).

Studien baserer seg på syv intervjuer av ledere og ett fokusgruppeintervju i Knif Trygghet Forsikring AS. Fokusgruppen bestod av fire medarbeidere fra forskjellige avdelinger med ulik ansettelsestid. Undersøkelsens hovedfokus er rettet mot lederne, men i forbindelse med at jeg ønsket medarbeidernes syn på lederne valgte jeg å samle inn data som også gav det materialet.

3.1 Valg av metodisk tilnærming

Formålet med undersøkelsen har vært å finne svar på hvordan verdiprosessen har vært gjennomført og hvordan det har vært med på å styrke organisasjonens syn lederrollen, og samhandling mellom leder og medarbeider. Jeg har benyttet en utforskende tilnærming. Den utforskende tilnærmingen har til hensikt å utdype noe vi vet lite om (Jacobsen 2015:64). For best å belyse problemstillingen min har jeg valgt å bruke kvalitativ datainnsamling. Det er min mening at kvalitativ metode vil gi meg den dybdekunnskapen om verdiprosessen jeg ønsker, og det innblikket jeg har behov for for å vurdere respondentenes syn på lederrollen.

Dersom målet med oppgaven var å undersøke organisasjonen som helhet, og på hvilken måte verdiprosessen har styrket samarbeidet blant alle ansatte ville kvantitativ metode egnet seg bedre. I denne undersøkelsen fokuserer jeg på lederne, og alle organisasjonens ledere er deltagere i undersøkelsen, dermed vil resultatet omhandle det oppgaven ønsker å undersøke ved bruk av den valgte metode.

3.1.1 Casestudie

Denne undersøkelsen er en casestudie. En casestudie er en studie av én bestemt enhet som gir forskeren større mulighet til å gå i dybden av studieenheten. En casestudie *”gir mulighet for å studere både et fenomen og den konteksten der dette fremtrer”*(Yin 1993:31). For det første har mitt fokus vært Knif Trygghet Forsikring AS, nærmere bestemt ledergruppen i Knif Trygghet. For det andre omhandler undersøkelsen en prosess som har foregått over avgrenset tid (Jacobsen 2015:99). Riktignok er det over flere år, men prosessen er allikevel tidsbegrenset på den måten av fokuset på verdiprosessene har avgrenset seg på personalturer og i andre avgrensede sammenhenger, for eksempel lederutvikling og komitéarbeid.

Fokusgruppeintervjuet har gitt et perspektiv utenfra og viser casens innhold fra en annen side enn hva lederne selv har mulighet til.

Jeg undersøker et enkeltcase, noe som vil gi meg god innsikt i Knif Trygghets arbeid med verdiene (Jacobsen 2015:99). På den måten vil jeg oppnå målet med problemstillingen med et prosessuelt perspektiv.

En casestudie kan gi detaljerte beskrivelser og føre til utvikling av ny forståelse. Undersøkelsen har vært utforskende, og jeg har forsøkt å forstå en prosess som til å

begynne med vekket nysgjerrigheten min. Målet mitt med denne casestudien er å forsøke å avdekke om verdiprosessen hos Knif Trygghet kan gi oss noen hypoteser eller grunnlag for nye teorier innen prosessuelt verdiarbeid (Jacobsen 2015:99).

3.2 Valg av datainnsamlingsmetode

Min problemstilling er todelt, den første delen omhandler verdiprosessen og hvordan den er gjennomført. Gjennom intervjuer av lederne i organisasjonen fikk jeg ulike synsvinkler på verdiprosessen. Gjennom intervjuene kartla jeg de ulike handlingene som har blitt gjort med fokus på verdier, og både jeg fikk en oversikt over verdiprosessen som helhet, og den enkelte leders perspektiv på prosessen. Det var viktig for meg å få belyst den enkelte leders rolle i disse prosessene samtidig som verdiprosessen i organisasjonen som helhet stod sentralt. Den enkelte leders rolle var viktig fordi lederne har en sentral rolle i organisasjonen, og preger den gjennom måten de utøver sin rolle på.

Den andre delen av problemstillingen omhandler hvorvidt verdiprosessen har ført til styrking av organisasjonens syn på ledernes rolle og samhandling med medarbeidere. Dette belyses også gjennom ledernes egne refleksjoner omkring temaet i intervjuene. Det var av interesse for meg å få belyst problemstillingen min fra flere sider, det var derfor jeg valgte å ha et fokusgruppeintervju. Målet med fokusgruppeintervjuet var å trekke inn medarbeidernes perspektiv, både på verdiprosessen og på ledernes bevissthet omkring deres lederrolle.

Jeg har brukt en intervjuguide hvor jeg har ferdig formulerte spørsmål som er strukturert i en bestemt rekkefølge, det vil si at intervjuguiden hadde sterk strukturingsgrad (Jacobsen 2015:151). Samtidig var jeg fleksibel underveis i intervjuene og formulerte spørsmålene muntlig, og dersom respondenten hadde svart på kommende spørsmål tidligere i intervjuet kuttet jeg det ut. Jeg valgte å benytte den samme intervjuguiden i alle intervjuene av lederne (vedlegg 1). I fokusgruppeintervjuet ble spørsmålstillingen endret noe slik at den ble mer gjeldende for medarbeiderne, og deres innfallsvinkel (vedlegg 2). Intervjuene ble gjennomført og lagret ved hjelp av opptak, og transkribert i etterkant. De transkriberte intervjuene danner utgangspunktet for analysen.

3.3 Valg av studieenhet

Ledergruppen i Knif Trygghet består av 7 ledere inkludert administrerende direktør. Avdelingene er av ulike størrelse, alt fra null til ni medarbeidere. Jeg har valgt å intervju alle lederne, også administrerende direktør og de lederne som ikke har medarbeidere direkte knyttet til sitt ansvarsområde. I tillegg har jeg i forkant hatt en samtale med personal- og administrasjonssjefen hvor hun gjennomgikk verdiprosessen kronologisk de siste 5 årene.

Utover intervjuer med ledere har jeg gjennomført et fokusgruppeintervju med ansatte som har vært berørt av verdiprosessen. Det var 4 informanter i fokusgruppen. De har ulikt forhold til verdiprosessene, og ulik ansettelsestid i organisasjonen, fra den sist tilsatte til den med lengst ansettelsestid. Fokusgruppens deltagere har også hatt eller har ulike verv i organisasjonen, som tillitsvalgt, verneombud og medlemmer av forskjellige komitéer. I tillegg har de noe ulik tilnærming til verdiprosessen ved at de har variert erfaringer fra andre organisasjoner og arbeidsplasser. I fokusgruppeintervjuet måtte jeg ta hensyn til at informantene har ulik erfaring i deltagelse i verdiprosessen fordi de har blitt ansatt i Knif Trygghet på ulike stadier i prosessen.

Jeg har valgt et strategisk utvalg i min datainnsamling ved å intervju alle lederne (Dalland 2013:116). Da det er vanskelig å velge bort noen i en så liten organisasjon, valgte jeg å intervju alle lederne. Jeg vurderte om personal- og administrasjonssjefen skulle utelates av den grunn at hun står ansvarlig for verdiprosessen, og dermed også svært nær prosessen, men jeg har valgt å intervju henne på lik linje med de andre, for å få hennes stemme inn i sammenhengen. Min begrunnelse for å intervju alle lederne var at jeg ønsket et materiale som omfattet hele ledergruppen. Det er viktig i min undersøkelse for at det skal være mulig å trekke noen slutninger som omfatter ledergruppen som helhet. Valget av studieenhet har på den måten vært strategisk. Dersom noen av lederne hadde ønsket å ikke delta ville det ikke ha vært avgjørende for mengden data eller validitet, men det ville vært utfordrende med tanke på analysere ledergruppen som en egen enhet. Den problemstilling dukket ikke opp, da alle intervjuene ble gjennomført som planlagt. Kontakten med respondentene ble knyttet via personal- og administrasjonssjefen, og deretter ble det gjort direkte avtaler med den enkelte respondent. Intervjuene ble gjennomført på deres kontor.

Fokusgruppen ble også kontaktet via personal- og administrasjonssjef. Tidspunktet for møtet var avgjort i forkant av kontakten med de enkelte, og de som hadde anledning til å møte deltok. Hver av informantene i fokusgruppen ble kontaktet individuelt, på den måten kjente ikke deltagerne til hverandres deltagelse i forkant. Det var med på å styrke den enkeltes personlige meninger i intervjuet, da de i mindre grad ble gitt muligheten for å forberede seg i fellesskap.

I kvalitativ metode skilles det mellom respondent og informant. Respondent er ”representanter for den gruppen vi undersøker” (Jacobsen 2015:178), i min studie har det vært lederne. Informantene er ikke selv representanter for gruppen som undersøkes, men har kunnskap om gruppen og kan gi forskeren viktig informasjon (Jacobsen 2015:178). I min studie har jeg både respondenter og informanter, noe som gir meg et ulike perspektiver. Jeg omtaler de som respondenter og informanter i analysen og drøftingen, noe som hjelper leseren til å skille mellom om informasjonen kommer fra en leder eller en medarbeider.

3.4 Drøfting av reliabilitet og validitet

Knif Trygghet Forsikring AS har ønsket denne undersøkelsen fra Diakonhjemmet høgskole, når VID vitenskapelige høgskole. Det innebærer også at studentene får et stipend av Knif Trygghet. Det er lagt få føringer fra Knif Trygghets side med tanke på oppgavens innhold. Det var, som tidligere nevnt, to studenter som skrev om samme organisasjon, og vi valgte å skrive to individuelle oppgaver, noe som ga et bredere bilde av organisasjonen og verdiarbeidet som har vært gjort. Ved at organisasjonen selv ønsket å bli forsket på, og at det ble utbetalt et stipend, kan det stilles spørsmål omkring validiteten og reliabiliteten på besvarelsene. På samme tid har Knif Trygghet ikke vært involvert i arbeidet frem mot problemstillinger og tema, og dermed ikke hatt noe påvirkning på valget. Etter at problemstillingene var utarbeidet ble Knif Trygghet, via personal- og administrasjonssjef, informert og bedt om å uttale seg. Tilbakemeldingene var positive og jeg opplevde stor imøtekommenhet og åpenhet fra Knif Trygghets side.

De øvrige lederne var i mindre grad informert om problemstilling og detaljer i undersøkelsene på forhånd. De ble informert av personal- og administrasjonssjefen om at to studenter ved Diakonhjemmet høgskole skulle forske på verdiprosessene, men detaljer i de enkelte studiene ble de ikke informert om. På den måten var lederne i noen

grad uforberedt på innholdet i undersøkelsene, men gjennom henvendelsene i forkant av, og under selve intervjuet fikk de noe mer informasjon om innholdet. Det samme gjelder for fokusgruppen. De blir informert om forskningen ved min henvendelse, og fikk noe mer informasjon om hva undersøkelsene omhandlet gjennom intervjuet.

Ved at informantene fikk minimalt med informasjon på forhånd hadde de mindre muligheter til å forberede seg på innholdet og sine svar. Dette var ikke en bevisst handling fra min side, men denne tilfeldigheten opplevde jeg å ha positiv innvirkning på intervjuene. Informantene hadde noe mer behov for informasjon om meg, som forsker, og innholdet i studien ved intervjuets oppstart enn jeg var forberedt på, samtidig opplever jeg deres svar som mindre forberedt og mer direkte av samme grunn.

3.5 Metodisk refleksjon

Valget om å benytte kvalitativ metode har grunnlag i at jeg ønsket at den enkelte respondents stemme og fortellinger skulle komme frem. I en verdiprosess spiller individet en sentral rolle, og dermed var det også viktig for meg at individet ble viet mest oppmerksomhet i undersøkelsen. (Jacobsen 2015:146).

En av grunnene til at jeg valgte kvalitativ metode med semistrukturerte intervjuer var at jeg ønsket å belyse lederens meninger og tanker omkring verdiprosessen. I tillegg ønsket jeg å åpne opp for lederens refleksjon omkring prosessen og deres egen utvikling i sammenheng med prosessen. Gjennom denne typen datainnsamling kan forskeren komme svært nær og dermed miste noe av objektiviteten og avstanden, det er viktig å være bevisst i gjennomføringen av intervjuene og analysen (Jacobsen 2015:38). Dette var årsaken til at jeg ønsket å studere en organisasjon jeg ikke hadde noe kjennskap til på forhånd, det har hjulpet meg til å holde objektiviteten og avstanden slik at jeg har hatt en bedre mulighet til å bevare det kritiske blikket.

Ved å velge kvalitativ metode minker jeg antall respondenter, og i dette tilfelle vil medarbeiderne utgjøre et mindretall i forhold til den virkelige vekten mellom medarbeidere og ledere i organisasjonen.

En annen svakhet ved valg av kvalitativ metode i denne undersøkelsen var at mulighetene til generalisere ble svekket. Gjennom semistrukturerte intervjuer vil materialet være omfangsrikt og vanskelig å generalisere sammenliknet med kvantitativ

metodes spørreskjemametode. Ved bruk av spørreskjema kan man i større grad styre respondentene til å bruke samme formuleringer, gjennom formulerte svaralternativer. Da vil muligheten til å generalisere være større. I denne undersøkelsen er ikke ønsket om å generalisere betydelig. Knif Trygghet ønsket et fokus på deres situasjon og prosess, og med utgangspunkt i den bestillingen vil ikke behovet for å ha mulighet til å generalisere får avgjørende betydning.

3.6 Forskningsetiske aspekter

I forbindelse med denne forskningen vil det dukke opp etiske spørsmål og behov for avklaring. I første omgang handler det om anonymisering av kilder. Knif Trygghet er en liten organisasjon med om lag 40 ansatte, og det vil være så godt som umulig å anonymisere lederne. En av årsakene til det er at organisasjonen er vanskelig å anonymisere, da det ikke er mange forsikringsselskap for kristen-Norge å velge blant. En annen grunn er at Knif Trygghet selv har ønsket å bli forsket på, noe som krever en større åpenhet enn dersom motivasjonen for forskningen var ekstern.

På samme tid var det viktig å skjerme respondentene og informantene, og gi mulighet for anonymisering. Jeg arbeidet derfor bevisst med å gi lederne høyest mulig grad av, i omtalen, anonymitet, slik at det skulle være vanskelig å knytte utsagt til en bestemt leder. Jeg ville heller ikke formulere utsagn fra fokusgruppeintervjuet på en slik måte at det var mulig å koble utsagnet til en enkelt informant. Måten jeg har gjort det på er at jeg omtaler lederne som ”avdelingsleder” og fjerner detaljer som kan avsløre nærmere identitet. Administrerende direktør har jeg valgt å referere til direkte. Begrunnelsen for det valget er at han har en rolle som er ulik de øvrige lederne, og hans respons på enkelte temaer kan både forklares av hans rolle og kan være avgjørende for drøftingen. Med tanke på fokusgruppen omtales de i all hovedsak med en stemme, men i enkelte temaer er deltagerne i fokusgruppen uenige, da har jeg valgt å omtale de som informant 1, 2, 3 og 4, og ta bort muligheter for å identifisere den enkelte.

I sammenheng med noe usikkerhet omkring anonymisering kontaktet jeg Knif Trygghet via personal- og administrasjonssjefen, for å sørge for enighet om behovet for anonymisering. Vi kom frem til at alle respondenter som omtales eller siteres i analysekapitlet skulle få mulighet til å lese gjennom den delen av oppgaven og gi en tilbakemelding dersom det var noe som kunne ha vært misforstått eller som er tatt ut av

sin sammenheng. På den måten fikk hver enkelt respondent mulighet til å komme med tilbakemeldinger og respons på det de hadde sagt som ble gjenstand for drøfting.

Jacobsen trekker frem det etiske perspektivet på oppdragsforskning, og fokuserer på forskerens integritet. Forskningen skal være åpen og ikke fokusere på områder hvor oppdragsgiver vil like resultatene (Jacobsen 2015:54). I dette tilfellet har vi, som forsker på Knif Trygghet, selvstendig valgt forskningsfelt, noe som styrker integriteten. På samme tid var det etiske perspektivet viktig gjennom hele forskningsprosessen, dette ble vektlagt i innsamlings-, analyse- og resultatfasen.

Personopplysninger og materiell som samles inn fra respondentene behandles konfidensielt og vil slettes i etterkant av arbeidet. Forskningsprosjektet meldes også inn til personvernombudet for forskning (vedlegg 3). Respondentene og informantene har underskrevet en samtykkeerklæring hvor de informeres om undersøkelsen og behandlingen av materialet (vedlegg 4).

3.7 Metode for analysen

Intervjuene ble gjennomført på Knif Trygghets kontorer i Oslo over tre dager. Jeg valgte å lagre datamaterialet med lydopptak via mobiltelefonen. Etter endt intervju overførte jeg lydfilen til en datamaskin for å forsikre meg om at materialet ikke ble slettet. Intervjuene ble transkribert i etterkant og lagret som tekstfiler.

Intervjuene er skrevet ut i sin helhet for å lette analysen for min egen del og for å gjøre materialet mer tilgjengelig for kontroll av rådata (Jacobsen 2015:202). Datamaterialet omfatter 55 sider transkriberte intervjuer og danner grunnlaget for den videre analysen. I tillegg til de transkriberte intervjuene bestod datamaterialet mitt av ulike dokumenter fra Knif Trygghet. Det omfattet; mål og strategidokument for perioden 2014-2016, personalhåndbok, introduksjonsprogram for nyansatte, dokument om medarbeidersamtalene, og verdiboken. Disse dokumentene benyttet jeg for å understøtte eller sammenlikne med svarene fra intervjuene.

I arbeidet med analysen forsøkte jeg å fokusere både på helheten i intervjuene og de enkelte delene som stod frem som viktige elementer (Jacobsen 2015:198). Jeg brukte både innholdsanalyse og prosessanalyse (Jacobsen 2015) for å finne frem til funn som var relevant for problemstillingens to deler.

Til å begynne med brukte jeg innholdsanalyse for å komme frem til ulike kategorier (Jacobsen 2015:207). Hvert intervju ble gjennomlest og data som vekket oppmerksomhet ble notert ned. Deretter systematiserte jeg ved at jeg lagde jeg fem ulike kategorier (Jacobsen 2015:199). Utgangspunktet for kategoriene var problemstillingen og forskningsspørsmålene, men det var også fundamentert i datamaterialet. De fem kategoriene var: Proses, ledernes rolle og ansvar, verdiene i praksis (relasjonelt), verdiene i uttrykk (i dokumenter m.m.) og leder/medarbeider. Videre leste jeg gjennom hvert intervju og markerte tekst innen de ulike kategoriene, hver kategori fikk sin fargekode. I løpet av lesningen dukket det opp en sjette kategori; verdibasert ledelse. Når alle intervjuer var gjennomlest etter kategorier samlet jeg alt materiale innen hver kategori i et dokument. Denne metoden for tekstanalysen reduserte mengden uoversiktlig materiale og skapte en tydeligere oversikt. Denne kategoriseringen rettet blikket mot mindre bestanddeler av teksten, i den videre analysen kombinerte jeg kategoriseringen med en sammenbinding av kategoriene. På den måten fikk jeg både konsentrasjon omkring deler og helheten av materialet (Jacobsen 2015:199).

Den ene kategorien omfattet den første delen av problemstillingen min; prosess. Det har dermed vært nyttig for den kategorien å gjøre en prosessanalyse. Jacobsen beskriver prosessanalysen i to steg. Først defineres et utfall, dette skal gjennom prosessanalysen forklares. Deretter finner man frem til hendelser som har ført frem til utfallet (Jacobsen 2015:218). I Knif Trygghets situasjon er utfallet dagens situasjon og gjennomføringen av verdiboken, og hendelsene omfatter de ulike tiltakene som er gjort med tanke på verdier og verdiarbeid i løpet av de siste fem årene. Jeg har benyttet dette verktøyet til å lage en struktur på verdiarbeidet som er gjort i Knif Trygghet. Videre vil strukturen brukes til fortolkning og drøfting av detaljer som svarer på utviklingsdelen av problemstillingen.

Avstand til tekstmaterialet har også vært viktig i mitt analysearbeid. Intervjuene har blitt gjennomlest, tatt notater av og kategorisert over tid, med gode pauser imellom. På den måten har tekstene stått selvstendig ved hver gjennomlesning og nye funn har dukket opp. Veiledningsgruppen har også hjulpet meg i analysen, i hovedsak ved at jeg har fortalt om funn og på den måten også fått en form for bekreftelse av både gruppen og av tekstmaterialet.

Funnene er systematisert i analysekapitelet med utgangspunkt i problemstillingen. Jeg har tatt for meg hver av problemstillingens to deler for så å belyse forskningsspørsmålene.

4.0 Analyse

I dette kapitelet vil jeg legge frem sentrale funn fra intervjuene. Intervjuene med lederne vil legges frem først, og deretter vil fokusgruppeintervjuet trekkes frem som bekreftelse eller avkreftelse på funnene fra lederintervjuene. Problemstillingen og forskningsspørsmålene vil danne strukturen for kapitlet på den måten at jeg begynner med å legge frem funn som belyser problemstillingens første del, og deretter funn som belyser problemstillingens andre del, og hvert av forskningsspørsmålene. Mot slutten vil jeg knytte funnene noe sammen og lede over til drøftingen av funnene. Det som løftes frem her danner grunnlaget for den videre drøftingen i drøftingskapitlet.

4.1 Prosessen med verdiarbeidet i Knif Trygghet

Gjennom intervjuene med Knif Trygghets ledere har jeg fått informasjon om hvilke tiltak som er gjennomført i organisasjonen med fokus på verdiene, lederne har gitt meg forskjellig informasjon som jeg har knyttet sammen. Dette har dannet mitt bilde av verdiprosessen. Her omtales verdiene i all hovedsak som kjerneverdiene. Av strukturelle hensyn har jeg valgt å sette opp de sentrale leddene i verdiprosessen i et skjema. Dette vil gi en tydeligere oversikt over de aktuelle handlingene. Dessuten vil jeg utvide bruken av skjemaet i drøftingskapitlet, noe som vil gi skjemaet tydeligere mening og tilknytning til teorien. Men i første omgang presenteres den kronologiske verdiprosessen i Knif Trygghet på denne måten.

Tabell 2: Verdiprosessen i Knif Trygghet over tid

Tid	2008	2010	2010/11	2012	2013	2013/14	2015
Nivå							
Ledere	Lederutvikling						
Alle	Kjerneverdiene defineres	Hva betyr kjerneverdiene	Komite - fokus på kjerneverdiene		Fotavtrykk-prosjekt	Komite - fotavtrykkprosjekt	Verdibok
							Komite - verdibok

4.1.1 Gjennomgang av de ulike fasene av Knif Trygghets verdiprosess.

Her følger en gjennomgang av de ulike fasene i Knif Trygghets verdiprosess med utgangspunkt i skjemaet ovenfor. Inndelingen på nivåer vil bli ytterligere diskutert senere i oppgaven.

I 2008 ble Knif Trygghet etablert som forsikringsselskap. I etableringen av selskapet ønsket styret og ledelsen at det skulle knyttes noen kjerneverdier til Knif Trygghet. Alle ansatte var involvert i denne prosessen, noe som på den tiden var omlag 20 stykker. Det ble lagt frem forslag til kjerneverdier og de ble stemt over. Knif Trygghets kjerneverdier ble da valg til å være; Redelig, forutsigbar, engasjert, vennlig og nyskapende.

Når prosessen settes inn i et skjema tydeliggjøres både tid og innhold i prosessen. Fra 2008 hvor kjerneverdiene ble definert til 2010 hvor arbeidet med kjerneverdiene betydning ble gjort kan det virke som om verdiarbeidet stod stille. Disse to årene var selskapets oppstartsperiode hvor Knif Trygghet Forsikring AS skulle etableres som selvstendig selskap. Daværende personal- og administrasjonssjef arbeidet i stor grad med etableringen av selskapet. Det er min oppfatning at verdiene var sentrale i etableringen, men i mindre grad som egen sak og mer flettet inn i etableringsarbeidet. Etter oppstartsperioden dukket ønske om å definere kjerneverdiene opp igjen i 2010. Dette skjedde i sammenheng med at nåværende personal- og administrasjonssjef, den gang konstituert personal- og administrasjonssjef, etterspurte formålet med kjerneverdiene. Dette førte til at kjerneverdiene fikk stort fokus på selskapets årlige personaltur i 2010. Med ulike tilnæringsmetoder ble det arbeidet med hver enkelt verdi, og dens betydning for Knif Trygghet, både med tanke på internt i organisasjonen og eksternt mot kunder og eiere. I forkant av turen arbeidet hver avdeling med en verdi og forberedte en fremvisning til personalturen. Fremvisningens innhold avgjorde avdelingen selv, men det var enkelte retningslinjer.

De fem verdiene ble delt inn på de fem avdelingen, og de fikk oppgaver å lage. De skulle uttrykke verdiene, hva de tenkte om verdien, skriftlig. De skulle uttrykke

verdiene i en form av et bilde. De skulle uttrykke verdiene i form av en, et fysisk uttrykk som gruppa skulle lage. Og så skulle de prøve å engasjere resten av selskapet i en eller annen form som uttrykte verdien, altså det kunne være alt fra en lek eller et spill eller en altså hva de ville. Så det var en veldig sånn konkret oppgave, sånn firedelt oppgave, og som de gjorde med liv og lyst. Vi hadde det forferdelig moro, med alle verdiene.

Avdelingenes arbeid ble fremvist på personaturen og arbeidet videre med. Alle kjerneverdiene ble gjennomgått. I etterkant av denne personaturen ble det opprettet avdelingsvise komitéer som arbeidet videre med verdienes betydning, og hver avdeling utarbeidet sine forpliktende uttrykk på hver av kjerneverdiene.

Det er mulig at denne defineringen av verdiene var med på å påvirke avgjørelsen om å fjerne ”nyskapende” som kjerneverdi. Etter ansattes ønske og en refleksjon omkring hva verdien innebærer for et forsikringselskap som Knif Trygghet ble det konkludert med at de ikke hadde mulighet til å opptre nyskapende i form av å være i front når det gjelder tekniske løsninger og utviklingen av forsikringsbransjen. En av avdelingslederne begrunner valget på denne måten; ” *hva betyr nyskapende for Knif Trygghet? Så opplevde en at den verdien, det var ikke der vi skulle være. Vi skulle ikke være en spydspiss i forsikringsmarkedet. Vi skulle sitte litt lengre bak i køen. Og da ble det jo beslutta å fjerne det som verdi*”. Dermed har Knif Trygghet følgende kjerneverdier i dag: redelig, forutsigbar, engasjert, og vennlig.

Gjennom en arbeidsmiljøundersøkelse i 2012 kom forholdet mellom leder og medarbeider sterkt frem. Det kom frem at enkelte ledere scoret dårlig på tilbakemeldinger og samhandling mellom leder og medarbeider. Som et resultat av denne undersøkelsen, og også et ønske om utvikling fra ledernes side, ble det engasjert en ekstern konsulent som fikk i oppdrag å drive lederutvikling. Initiativet for lederutviklingen ble tatt av ledelsen og satte i gang prosessen. En av avdelingslederne forteller om begrunnelsen for lederutviklingen på denne måten:

det har blitt uttrykt stort ønske om å jobbe med tilbakemeldingskultur som et generelt tema for selskapet. Og det har vi jo da gjort gjennom, det handler jo fryktelig mye

om hvordan ledere, hva slags forbilder ledere er, og hva slags kultur ledere initiere i samtale med andre ansatte.

Ledergruppen består av alle de 6 avdelingslederne og administrerende direktør. Lederutviklingen er et kontinuerlig arbeid som begynte i 2012 og har siden da hatt månedlige samlinger. I tillegg har den enkelte leder hatt individuell veiledning og de har reist på årlige ledergruppeturer. Detaljene i avtalen mellom Knif Trygghet og veilederen, og innholdet i lederutviklingen spesifikt kjenner jeg ikke til. Det vil jeg av den grunn ikke gå detaljert inn på. Men jeg vil ta utgangspunkt i den informasjonen jeg har fått av lederne omkring innholdet og arbeidet i lederutviklingen.

Lederutviklingen har omfattet mange ulike tema og fokusområder, noen med et tydelig fokus på verdier, og andre med mindre fokus på verdier. I samtalene med meg har trolig lederne lagt vekt på de temaene som har fokus på verdiene, og i mindre grad andre temaer de har arbeidet med i lederutviklingsarbeidet. Et av temaene flere ledere nevner er tilbakemeldingskultur, det har vært et viktig fokusområde i lederutviklingen, og har i følge mine data styrket relasjonen i ledergruppen. Med tilbakemeldingskultur menes, i dette tilfelle, dialog og evaluering internt i ledergruppen. Gjennom datamaterialet ser jeg at arbeidet som er gjort rettet mot tilbakemeldingskultur i ledergruppen har fokusert på forholdet mellom ledere, ikke mellom leder og medarbeidere. En av avdelingslederne viser til positiv utvikling internt i ledergruppen;

Og det jeg føler som har skjedd i den gruppa, som er veldig bra, i forbindelse med den jobbingen her, det er det at det er jobba fram en nærhet, en trygghet i den gruppa, sånn at det har bredt grunnen for tilbakemeldinger, og gjør at vi er i stand til å tåle mer enn vi hadde gjort tidligere.

Det var imidlertid forholdet mellom leder og medarbeider som var utgangspunkt for at lederutviklingens oppstart.

Ut over tilbakemeldingskultur har de blant annet fokusert på verdibasert ledelse, hvor de har tatt utgangspunkt i boken Verdibasert ledelse av Rudi Kirkhaug. Lederne har lest boken og brukt den i lederutviklingen gjennom diskusjon og samtale om ulike kapitler i boken. Lederutviklingen har i hovedsak hatt et internt fokus, og i mindre grad knyttet

arbeidet til hver enkelt leders oppgaver i avdelingene. I ledergruppen har det gjennom lederutviklingen blitt etablert ny praksis for blant annet tilbakemeldinger, og det er åpnet for en diskurs om verdiene.

I 2013 ønsket ledelsen å utvikle verdifokuset videre og det ble igjen tatt initiativ til verdiarbeid, dermed ble Fotavtrykkprosjektet etablert. Dette var også i sammenheng med en årlig personaltur. Her ser vi at nytt initiativ ble tatt og prosessen ledes videre. Fokuset i fotavtrykkprosjektet var; Hvilke fotavtrykk setter vi som organisasjon fra oss? I dette ligger prosjektet stod verdiene sentralt ved at de ble brukt som utgangspunkt for flere av tiltakene. Hver av de fire kjerneverdiene ble trukket frem og arbeidet med, med blick på hvilket fotavtrykk Knif Trygghet satt fra seg når vi er f.eks. redelige. Dette prosjektet rettet seg noe mer utad enn det tidligere arbeidet med verdiene. Spørsmålet om hvilket fotavtrykk Knif Trygghet satte fra seg var vinklet mot møte med hverandre, i møte med kunder, i møte med styret og eiere, og i møte med myndigheter. Ved at prosjektet også omfattet et eksternt perspektiv favnet det bredere enn hva det tidligere arbeidet med kjerneverdiene hadde gjort. Det tidligere arbeidet var noe mer internt fokusert.

I etterkant av personalturen ble det opprettet en Fotavtrykkkomité som arbeidet videre med prosjektet. De arrangerte blant annet fokusuker hvor hver kjerneverdi hadde særlig fokus i en uke. For eksempel ”vennliguken” hvor vennlighet ble særlig fokusert på gjennom blant annet hilsekampanjer og at hver ansatt fikk en hemmelig venn de skulle gi ekstra oppmerksomhet til den uken. Slik arbeidet de seg gjennom hver av kjerneverdiene. Denne delen av prosessen ønsket å danne praksiser for verdiene i praksis.

Etter flere års arbeid med verdiene på ulik måte og med ulikt fokus ønsket ledelsen å lande verdiarbeidet. De poengterer selv at det ikke handler om å avslutte arbeidet, men å oppsummere. Verdiboken spiller stor rolle i denne oppsummeringen. Administrerende direktør forklarer det på følgende måte;

Det at vi har holdt på med det verdifokuset nesten så vi blir litt trøtt av det. Så det er vel litt sånn nå at vi har tatt det fram igjen og tatt det fram igjen, og gjennom det, selvfølgelig da satt fokus på det, jevnt og trutt, men nå har vi altså kommet

frem til at vi prøver å lande det inni en sånn verdibok. Så må jo den òg sånn sett løftes frem og vurderes med jevne mellomrom, men det er jo der vi har kommet nå, at vi nå lager verdibok som skal minne oss om de verdiene.

I forbindelse med oppsummeringen tok også personal- og administrasjonssjefen initiativ ved å ta kontakt med Diakonhjemmet høyskole (nå VID vitenskapelige høyskole), noe som resulterte i blant annet dette arbeidet.

Samtidig som de to masteroppgavene arbeider med ulike områder av verdiarbeidet i Knif Trygghet, arbeidet de med en verdibok. Også denne gangen tok ledelsen initiativet og verdiprosessen startet på en personaltur. Det ble avsluttet i en redaksjonskomité som samlet materialet fra turen og redigerte innholdet til en verdibok. Målet med verdiboken er å lage en håndbok som alle ansatte kan ha lett tilgjengelig i hverdagen, og som kan være til hjelp i ulike situasjoner hvor verdiene spiller inn, og på den måten skape verdipraksiser. Verdiboken ble lansert i årsskiftet 2015/2016. Verdiboken inngår dermed ikke som en del av materialet mitt. I følge ledelsen vil dette sette et foreløpig punktum for verdiprosessen. Det videre arbeidet vil trolig handle om å løfte verdiboken opp til vurdering og reflektere over behov for revidering. Administrerende direktør ser for seg at verdiboken vil danne utgangspunktet for det videre verdiarbeidet ved å: ” *ta den frem og revidere den, eller i hvert fall spørre hverandre om det er noe som må endres her, er det de samme verdiene vi skal holde på fortsatt, eller er det noe med konsekvensen av verdiene som vi bør endre på*”. Verdiboken kan danne grunnlaget for en diskurs om verdiene som kan lede organisasjonen til nye initiativ for verdiarbeidet.

Jeg vil også anta at det arbeidet som gjøres med de to masteravhandlingene vil være oppsummerende og muligens føre til videre arbeid med verdiene.

4.1.2 Oppsummering av prosessen

Verdiprosessen i Knif Trygghet strekker seg over 8 år, fra etableringen av selskapet og definering av kjerneverdiene til verdiboken. Prosessen har foregått i ulike faser med hovedvekt på personalturene. Hver fase har blitt innledet med et forarbeid, enten avdelingsvis eller i komitéer, før hele organisasjonen har arbeidet sammen om verdiene på personalturen. I etterkant av turene har fasene blitt avsluttet av et arbeid i avdelingene eller komitéer. Etterarbeidet har resultert i tiltak som har engasjert og

involvert hele organisasjonen. I de felles verdiprosessene har det blitt brukt involverende metoder, hele organisasjonen er involvert og knyttes sammen. På den måten dannes felles verdipraksiser for alle ansatte. Knyttet til Dawson omhandler det aktivisering og hvem som ble aktivisert i de ulike fasene av prosessen (Askeland 2000). I de delene av verdiprosessen hvor alle var involvert ble også alle aktivisert.

4.2 Organisasjonens syn på lederes rolle og samhandling mellom leder og medarbeider

Dette avsnittet vil omhandle problemstillingens andre del, om lederes rolle og samhandling mellom leder og medarbeider. Forskningsspørsmålene vinkles opp mot denne delen av problemstillingen og vil her danne grunnlag for hvert sitt avsnitt, før det sammenfattes mot slutten av avsnittet. Funn fra fokusgruppeintervjuet trekkes inn for å belyse flere sider ved et funn.

Knif Trygghet har 7 ledere, og med tanke på at det er 42 ansatte totalt er det en relativt topptung organisasjon. Lederrollen er sentral i alle organisasjoner, men når organisasjonen er på størrelse med Knif Trygghet, og har en såpass stor andel ledere vil lederrollen ha ytterligere innvirkning på samhandlingen mellom leder og medarbeider. De ulike avdelingene omfatter ulikt antall årsverk. Enkelte av lederne har ingen medarbeidere direkte tilknyttet sin avdeling, og noen har kun to medarbeidere, mens andre igjen har mellom syv og ni. Dette har også påvirkningskraft på samhandlingen i forbindelse med at noen ledere arbeider på tvers av avdelinger og medarbeiderne må forholde seg til ledere som ikke har noe formelt lederansvar for dem.

4.2.1 Hvordan preges lederne av organisasjonens verdifokus i hverdagen?

Verdifokuset i Knif Trygghet gis ulikt vekt fra de ulike lederne. Det kommer frem i avdelingsledernes respons på spørsmål om verdibasert ledelse og deres refleksjoner rundt eget verdifokus. På spørsmål om verdibasert ledelse svarer avdelingslederne blant annet; *”Det går jo på at selskapet har nedfelt disse verdiene, og så skal vi etterleve de”*, en annen avdelingsleder peker på behovet for struktur i verdibasert ledelse; *”For å klare å utøve verdibasert ledelse så tror, er jeg av den oppfatning at vi må ha nokså god struktur”*. Dette er eksempler på at avdelingslederne vektlegger ulike perspektiver i verdifokuset, både det medmenneskelige som omhandler etterlevelse, og det strukturelle som retter blikket mot planer og strukturer i organisasjonen. Jeg mener at

svarene kan ha noe sammenheng med blant annet ansettelsestid, verdienes tilknytning til lederens arbeidsoppgaver, hvorvidt lederen har personalansvar eller ikke, og hvor lenge den enkelte har vært del av ledergruppen. I all hovedsak er lederne enige om at verdiene har et sterkt fokus i Knif Trygghet. En avdelingsleder sier: *”mye av det vi driver på med så blander vi inn verdiene på en helt annen måte enn jeg har vært vant til hos andre arbeidsgivere”*. Verdiene omtales både som ulike praksiser og som uttrykk i ulike dokumenter. Den samme avdelingslederen fortsetter: *” Vi har et veldig sånn godt utbygd, hva skal jeg si... personal..system ”*. Avdelingslederen nevner rutiner for nyansatte, introduksjonsprogrammet (2015) og medarbeidersamtalene (2015) som eksempel på dette *”personalsystemet”*. Verdiene knyttes til den enkelte leders arbeidsoppgaver og er til tider svært forbundet med lederens ansvar.

Verdier og kjerneverdiene omtales med positivitet fra alle lederne. De har stor tro på at medarbeiderne kjenner til kjerneverdiene, og de kjenner de i høy grad selv også. Det er mitt inntrykk at arbeidet med verdiprosessen oppleves, av lederne, som noe de har fått til. I denne sammenhengen sees verdiene i et bredt perspektiv, alt fra introduksjonsprogram for nyansatte til risikostyring og atmosfæren på arbeidsplassen. Verdiene er sentrale i store deler av Knif Trygghets arbeid, både internt og eksternt, noe som vil gjøre at alle medarbeidere, også ledere, preges av verdifokuset. Flere ledere trekker frem eksempler hvor verdiene preger i en positiv retning. Blant annet nevnes det tilbakemeldinger fra besøkende og gjester om en vennlig atmosfære hvor *”alle hilser og er liksom blide, hyggelige og imøtekommende”*. Disse tilbakemeldingene skaper en opplevelse av å lykkes i forhold til verdien vennlighet.

I hverdagen preges lederne av de formelle strukturene som blant annet omfatter verdiene. Avdelingslederne trekker frem medarbeidersamtalene, avdelingsplaner, styrets mål og formelle krav fra myndighetene som en del av verdienes uttrykk. Flere av lederne viser til medarbeidersamtalene, og særskilt en av de tre årlige samtalerne, som har en direkte fokus på arbeidsmiljø. I forbindelse med medarbeidersamtalen uttrykker en avdelingsleder at; *”vennlighet og redelighet, de to verdiene er veldig nært knytta til arbeidsmiljø”*. Det uttales videre at i denne samtalen får medarbeideren *”lov til å gi uttrykk for positive og negative synspunkt”*. Medarbeidersamtalene trekkes frem som en vesentlig arena for medarbeidere og ledere å samtale omkring arbeidsmiljø og dermed indirekte om verdiene.

En avdelingsleder viser til en situasjon hvor hun brukte verdiene bevisst for å endre sin egen tankegang og adferd. Hun nevner en hendelse fra dagen før hvor hun i etterkant tenkte ”*nå skal jeg ikke snakke med henne på lenge...men så, da slo det meg, ja, men vi skal jo være vennlige, og dessuten skal jeg være voksen og moden og oppføre meg som en leder*”. I den situasjonen fungerte verdien som en påminnelse omkring hennes ansvar som kollega og rolle som leder i Knif Trygghet. Med bakgrunn i at selskapet arbeider med utgangspunkt i kjerneverdiene valgte denne lederen å endre tankegang og adferd. Hun gikk fra sin umiddelbare tanke om å ikke snakke til vedkommende på lenge, til å bli påminnet kjerneverdien, vennlig, og endre strategi i den konkrete situasjonen.

For lederne er avdelingsplanene sentrale på mange områder, både de formelle med tanke på styrets mål og gjennomføring av hver avdelings oppgaver, men også med tanke på verdiene. Det nevnes i flere sammenhenger under intervjuene at styrets mål og avdelingens planer vektlegger kjerneverdiene. I avdelingsplanen nevnes verdiene, og de uttrykkes som en del av Knif Trygghets overordnede mål, de er dermed svært sentrale for hele organisasjonen, og vil ha innvirkning på det som følger videre i avdelingsplanen.

I en av avdelingsledernes avdelingsplaner kommer verdiene ytterligere til syne. Der omtales de i forbindelse med beslutninger. I denne avdelingens planer er kjerneverdiene et tilleggsmoment i tvilstilfeller. Han omtaler det på følgende måte:

For vi plikter å følge lover og regler på forsikringsområder, forsikringsvirksomhetsforskriftsavtale og så videre. Men som et tilleggselement, hvis vi er i tvil, hvis loven åpner for det, så skal da, da skal vi vektlegge kjerneverdiene. De skal være avgjørende i tvilstilfeller.

Det viser at verdiene oppgis å ha en rolle også i beslutningsprosesser og har vært viktig i utarbeidelse av rutiner for praksis. Om dette er en del av de øvrige avdelingsplanene vet jeg ikke, det er kun en leder som har omtalt det så spesifikt.

Noe av det samme har jeg funnet i selskapets sentrale dokumenter, her forankres kjerneverdiene på ulike måter. Et eksempel er i personalhåndboken (2015), der

kjerneverdiene settes i sammenheng med selskapets forventninger til den ansatte. *”Det er også et mål at selskapets verdier: vennlig, engasjert, redelig og forutsigbar, skal prege atmosfæren i virksomheten, både i forholdet mellom medarbeidere på alle nivåer, mellom medarbeidere og kunder og i forhold til våre øvrige samarbeidspartnere”*. I disse dokumentene tydeliggjøres verdiene og på hvilken måte de er relevant for praksis (jf. Askeland og Aadland 2016).

Gjennom intervjuene stiller flere av avdelingslederne spørsmål som omhandler årsaken til at ledere og medarbeidere handler på en verdipreget måte. En av dem sier; *”om grunnen til dette er verdiene som de fleste har inne allerede, før de begynner der, eller om det er et resultat av jobbingen med verdiene her i selskapet, det kan være et åpent spørsmål”*. I denne forbindelse uttaler lederne også at verdiene er ganske allmenngyldige. I dette ligger flere temaer som denne undersøkelsen ikke belyser, men det er allikevel et sentralt poeng. Verdiene vektlegges allerede i intervjuprosessen i forbindelse med nyansettelser, og det poengteres fra flere ledere og informanter at det er en stor bevissthet rundt at de som ansettes skal kunne leve med både det kristne verdigrunnlaget og Knif Trygghets kjerneverdier. Fra fokusgruppen fortelles det på denne måten.

Og vi har jo også eksempler på at, at når det har vært søknader til en stilling så har vi vel opplevd at vi har ansatt folk som har hatt mindre faglig erfaring, enn andre søkere, fordi man har følt at de passer veldig godt inn i miljøet her, og har den verdibakgrunn som vi ser etter”.... ” og det har jo vært vellykka. Så det er ikke noe negativt sagt om at vi har valgt det.

Et resultat av denne bevisstheten er at de som arbeider i Knif Trygghet har en tilknytning til verdiene allerede før de tilsettes.

Med bakgrunn i at ansatte har et bevisst forhold til verdigrunnlaget sitt før de ansettes i Knif Trygghet viser lederne til en ”høna eller egget” diskusjon om verdiene. Om de ansatte arbeider utfra verdiene på grunn av det arbeidet som er lagt ned i selskapet, eller på grunn av den enkelte ansattes personlige verdigrunnlag er usikkert. Dette kan knyttes til Askeland og Aadland beskrivelse av verdier i praksis (Askeland og Aadland 2016).

Verdiene knyttet til nyansettelser er et viktig poeng på flere områder. Da selskapet ble opprettet var det omkring 20 ansatte. I dag er teller de over 40 ansatte, altså har de doblet antall ansatte på åtte år. Av den grunn er det mange som ikke var med da kjerneverdiene ble utarbeidet og valgt, og har heller ikke deltatt i hele verdiprosessen. Det kan føre til at de som har blitt ansatt i etterkant av at kjerneverdiene ble valgt har en svakere tilhørighet til dem enn de som var med å velge de ut. Tid spiller en viktig rolle i Knif Trygghets verdiprosess. Det er en variabel som påvirker prosessen ved at enkelte ansatte har vært med gjennom hele prosessen, mens over halvparten har kommet inn underveis. De som har kommet inn underveis i prosessen er avhengig av å få en tilhørighet til prosessen for at den skal ha betydning for deres arbeid i Knif Trygghet. Flere ledere og også fokusgruppen forteller at det er mange ulike tiltak som har ført til at verdiene har blitt implementert hos de nyansatte. De viser til introduksjonsprogrammet for nytilsatte, som er utarbeidet de siste årene, hvor selskapets overordnede mål trekkes frem. Det andre overordnede målet er: "Knif Trygghet sine kjerneverdier skal gjenkjennes internt og eksternt". I tillegg nevnes verdier og kjerneverdiene flere ganger i dokumentene for introduksjonsprogrammet (2015). Et annet poeng i forhold til videreføring av kjerneverdiene hos nyansatte, er at verdiene stadig har fokus på personalturene. En informant sier det på denne måte: *"de nye de får dem jo, for hver høst så har vi jo sånn personaltur, med et aktuelt tema, og der er jo disse verdiene aktuelle nesten uansett hvilket man har opp. Så de, der er de jo med. Så alle ansatte får det jo med seg etter hvert som de kommer inn"*. Disse to faktorene har vært med på å implementere verdiene hos de som ikke har deltatt på hele prosessen.

I en organisasjon i utvikling spiller flere mekanismer inn med tanke på verdiene. De ansatte skal identifisere seg med verdiene og for at den identifiseringen skal skje må ulike mekanismer benyttes. Knif Trygghet har brukt rekruttering, konkretisering og medarbeidersamtaler som mekanismer for overføring av verdiene til medarbeidere som har blitt tilsatt etter at kjerneverdiene ble vedtatt. I rekrutteringen brukes det ved at verdiene trekkes frem i intervjufasen og introduksjonsprogrammet for nytilsatte. Konkretiseringen av verdiene skjer i det felles verdiarbeidet som blant annet gjennomføres på de årlige personalturene. Og medarbeidersamtalene knytter verdiene til den enkeltes mål og eget verdigrunnlag. På den måten brukes ulike mekanismer for at ansatte identifiseres seg med Knif Trygghets kjerneverdier.

4.2.2 På hvilken måte har verdiarbeidet ført til endringer av lederne rolle?

På samme måte som i avsnittet over fokuserte på ansattes verdigrunnlag kontra Knif Trygghets verdifokus, og hvorvidt man handler på en bestemt måte på grunn av Knif Trygghets kjerneverdier eller sitt personlige verdigrunnlag, er lederne usikre på hva som er årsaken til endringer. I dette bildet er det mange faktorer som spiller inn; personlig utvikling, erfaring på arbeidsområdet, relasjon til medarbeidere og flere andre faktorer er med på å skape endringer. Av den grunn er det vanskelig å undersøke om verdiarbeidet, isolert sett, har ført til endringer hos den enkelte leder. Men verdiarbeidet har pågått over tid og vil av den grunn være med å påvirke endringer i selskapet og hos den enkelte leder.

I første omgang svarer flertallet av lederne at verdiarbeidet ikke har endret dem som ledere, men videre viser flere av dem til ulike sider ved deres lederrolle som har utviklet seg. En avdelingsleder svarer først dette på spørsmålet om verdiprosessen har ført til endringer i hans lederstil; *"Nei. Det tror jeg vel egentlig ikke. Ikke i drastisk grad i hvert fall... Kanskje jeg har blitt flinkere til å rose?"* Deretter utdyper han ganske konkret utvikling med tanke på tilbakemeldinger til medarbeidere. En annen uttrykker det på denne måten: *"Jeg tror ikke jeg tenker annerledes, men jeg er ganske sikker på at jeg har utvikla den ganske mye"*. Hun fortsetter med å fortelle at hun *"har blitt tydeligere på måten hun stiller krav på"* og *"ser nyanser bedre"*. Dette viser at det kan være lettere å oppdage endring etter å ha blitt konfrontert med temaet, men at det til daglig og ved første respons ikke er så konkret.

Fokusgruppen har en annen innfallsvinkel til verdiarbeidet enn lederne, noe som preger samtalen med dem. De har mindre kjennskap til at Knif Trygghet som organisasjon, og ledelsen spesielt, har hatt en særskilt fokus på verdiarbeidet de siste fem årene. De henviser til personalturene når de forteller om verdiarbeidet, men ut over det har de lite kjennskap til prosessen. En av informantene sier det på denne måten:

For jeg tror ikke det har vært noe bevisst hos oss, at lederne har det som fokus i 5 år. At det har vel ikke vært uttalt, i plenum, faktisk at de jobber spesielt med de, fra den og den datoen. Det kjenner vi, på en måte ikke til som noe sak, eller satsningsområde. Men vi, ja vi har vel sånn med jevne mellomrom tatt tak i verdiene, men ikke akkurat sånn...

Dette er, i følge mitt datamateriale, ikke noe uttalt sak generelt i selskapet, men noe personal- og administrasjonssjefen har fått mandant til å arbeide med, og på den måten hatt fokus på de siste fem årene. Hun forteller:

For jeg etterspurte, ja, hvorfor har vi disse verdiene, hva er gjort på de? Hva betyr de for bedriften? Hva er hensikten med å ha de? Hva skal vi bruke de til? Stilte jeg spørsmålet om. Og da fikk jeg utfordringen tilbake fra direktøren, til personalturen som skulle være høsten 2010, om at ja, du som sitter og har verdibasert ledelse, som kan noe om verdier og som vet litt om hvordan verdiarbeid er og hvordan det kan jobbes med. Kan ikke du ta tak i, og lage et program for den personalturen?

Mandatet ble videreført etter personalturen i 2010, og er en del av personal- og administrasjonssjefens arbeidsoppgaver.

Verdiarbeidet er sentralt på personalturen, og det opplever fokusgruppen som et viktig og godt arbeid. I sammenheng med tematikken omkring ledernes rolle og endringer i forhold til verdiarbeidet er dette i noen grad vanskelig for informantene å se. De har lite kjennskap til om lederne har verdiene og verdibasert ledelse som satsningsområde, og de kjenner ikke til hva lederutviklingsarbeidet omhandler.

”3: ledergruppa har aldri uttalt noe fokus liksom, som ledergruppe, på det her. Så jeg veit ikke hvor de vil hen nesten.

Jeg: nei.

1: og vi veit jo ikke hva de har jobba med disse verdiene.

3: nei, hva har de faktisk jobba med? Hva har de ønska å oppnå?

1: bortsett fra at de har vært med på disse turene.

3: vi vet på en måte ikke noe om det.”

Fokusgruppens oppfatning er at de involveres i verdiarbeidet på personalturen og det arbeidet som gjøres for hele selskapet, men informeres i liten grad om verdiarbeidet som gjøres internt i ledergruppen. De informeres i så liten grad at de ikke har kjent til at lederutviklingen fungerer som et verdiarbeid for ledergruppen. I denne forbindelse

vil jeg anta at det er noe ulik oppfatning av hvordan prosessene er gjennomført og på hvilken måte informasjonen er delt. Dette vil jeg trekke frem i avsnittene som følger. Med utgangspunkt i forskningsspørsmål to har jeg valgt å dele opp de neste avsnittene i lederens endringer ovenfor medarbeidere og endringer internt i ledergruppen.

4.2.2.1 Ovenfor medarbeidere

Avdelingene i Knif Trygghet er av ulik størrelse, og det varierer hvor mange medarbeidere lederen har ansvar for. Noen ledere har ingen medarbeidere direkte knyttet til sin avdeling, men arbeider på tvers av avdelingene og inn i ulike avdelinger. Andre ledere har noen medarbeidere i sin avdeling, men arbeider også mye inn mot andre avdelinger. Og en avdelingsleder har medarbeideransvar for tre underavdelinger hvor to av de ledes av en teamleder hver. På den måten vil lederne ha ulik relasjon til medarbeidere, både formelt og uformelt. Det vil i noen grad påvirke deres respons på spørsmål knyttet til relasjon til medarbeidere. En av lederne fokuserer på at han har utviklet seg med tanke på å lytte i samtale med medarbeidere.

Avdelingsleder: " Lytter."

Jeg: "Ja, at du er mer en lytter?"

Avdelingsleder: "nei... nei, jeg vil ikke si at jeg er en lytter, men jeg vil si at jeg jobber mye med bevisstgjøringen av lytting. Og spør. Istedenfor nødvendigvis å skulle dra samtalen videre, så prøver jeg å lokalisere mer hva de sier."

Det vektlegger også andre ledere. Det betyr ikke at de tidligere ikke lyttet, men at fokuset i samtalen har endret seg fra et behov for å føre samtalen videre til en undersøkende rolle som styrkes ved å lytte etter hva den andre egentlig sier, ikke hva lederen ønsker at de skal si. I den forbindelse legger den samme avdelingslederen til et ønske om å følge opp det som blir sagt, slik at medarbeidere kan oppleve å bli tatt på alvor.

En annen ting flere ledere legger vekt på er målstyring og verdistyring som verktøy for ledelse. Enkelte har erfaringer fra andre selskaper der leveranse- og styringsledelse har stort fokus, og de har da utviklet seg mot målstyring og verdistyring. Knif Trygghet er bygget opp slik at styret setter mål for virksomheten, deretter skal hver avdeling konkretisere sine mål med utgangspunkt i styrets mål. Videre arbeides det med hver

enkelt medarbeiders mål gjennom medarbeidersamtalene. På den måten er det ønskelig at styrets mål for virksomheten og den enkelte medarbeiders mål for arbeidet har sammenheng. Med dette som utgangspunkt arbeider lederne med målstyring. Avdelingens- og medarbeidernes mål fungerer som en rettesnor for arbeidet. På samme tid vektlegger lederne verdistyring. Administrerende direktør omtaler verdibasert ledelse som verdistyring:

For vi har jo i lederutvikling hatt fokus på verdibasert ledelse, og ønsker jo å implementere verdibasert ledelse i organisasjonen. Og da må man se det i forhold til at du har detaljstyring og du har målstyring, som jo er veldig populært etter hvert, og så har du verdistyring, som det vi ønsker å få til å bli en del av helheten ... Og for å få til selvledelse i, kanskje enda større grad, så tror jeg verdistyring vil da bli viktigere da. Og at en har noen verdier som kan hjelpe en når en skal velge virkemiddel for å nå målet. For vi sier at vi ønsker å nå mål, men vi ønsker ikke å nå målet på hvilken som helst måte. Så vi ønsker jo at det skal skje verdibasert.

Verdibasert ledelse omtales som en form for rettesnor på lik linje med målstyring, men med Knif Trygghets kjerneverdier som utgangspunkt. Dette kan knyttes direkte til Askeland og Aadlands beskrivelse av verdier for praksis (2016).

Fokusgruppen har noe ulik oppfatning av lederne i denne sammenhengen. Deres opplevelse av ledelse i Knif Trygghet er mer regelstyring enn målstyring og verdistyring. En av informantene uttrykker en viss misnøye i forhold til regelstyring fra sin leder, en annen informant viser til ulikhet mellom lederne på denne måten: "Det er nok veldig personavhengig det. Når vi snakker om lederne.... Eh... jeg for min del opplever jo ikke det hos oss. Sånn som du opplever det..". De poengterer er at dette variere i noen grad i de ulike avdelingene, men at rutiner og kontroller preger arbeidet på en måte som oppleves lite tillitsbasert. Det vises til at mange lover og regler som er styrende kommer fra blant annet finanstilsynet, disse har Knif Trygghet ikke noen påvirkningskraft ovenfor, men at de får et uvanlig stort fokus i Knif Trygghet. Fokusgruppens innfallsvinkel på dette er at "vi skal være flinkest i klassen... det skal ikke være avvik på noen ting". Ledernes innfallsvinkel på dette er noe annerledes. Flere avdelingsledere viser til kjerneverdien redelighet i denne samme sammenhengen, og er opptatt av at selskapet skal følge regler og ikke "kutte hjørner eller ta noen spanske

løsninger” i forbindelse med for eksempel oppgjør. Det er et eksempel hvor ledere og medarbeidere har ulik innfallsvinkel og syn på et tema. Dette vil drøftes ytterligere i neste kapittel.

Ledernes ansvarsfølelse ovenfor medarbeidere er gjennomgående hos alle ledere. En av lederne forteller at hun er mer bevisst på at hun er en rollemodell som leder, noe som fører til at hun handler annerledes enn hun kanskje tidligere har gjort. Flere poengterer deres ansvar ved å gå foran som en godt eksempel, være forbilde eller rollemodell. I det viser lederne at de har en bevissthet omkring deres påvirkningskraft og makt ovenfor medarbeidere. Mitt inntrykk er at informantene også opplever lederne som bevisst sin lederrolle, men at deres verdifokus i noe mindre grad er tydelig for informantene. De opplever at lederne er mer opptatt av at medarbeiderne skal ha et verdifokus enn at de som ledere skal ha det. En av informantene uttrykker; *”men jeg savner litt at de fremtrer som en gruppe som selv jobber med dette... det er et eller annet her som jeg synes er litt mangelfullt”*. De presiseres at dette varierer fra leder til leder, men at informantene har noe vanskeligheter med å se ledernes verdifokus i det daglige er de enige om. Informantene opplever at det de omtaler som regelstyrt ledelse dekker over verdifokuset.

Det er litt forskjell fra leder til leder. For det er ganske store... alle vi har jo forskjellig leder. Og det er jo stor forskjell på de. Men jeg sliter jo med å se disse, mye av det verdifokuset når det drukner i regelstyrt ledelse. Da blir det vanskelig å liksom se hvilke verdier du på en måte forfekter når du driver med sånn Excel ark hele tiden.

Dette står i kontrast til en av avdelingsledernes fokus på medarbeiderne; *”hvis jeg lykkes med å bidra til at mine medarbeidere utvikler seg så utvikler bedriften seg”*. Dette viser at medarbeidere og ledere har ulike syn på hva lederne vektlegger i sitt arbeid og årsaken til deres fokus. Det kan tyde på at lederne og medarbeiderne i noen grad snakker forbi hverandre i dette tilfellet. Medarbeiderne forventer at verdiene uttrykkes tydeligere i praksis, noe lederne nok opplever at de gjør, men medarbeidernes opplevelser av verdiene er mer i retning av *for* praksis. Medarbeiderne synes ikke å ha den informasjonen om ledernes verdifokus som skal til for at de kan svare på mine spørsmål om ledernes verdifokus. Lederutviklingen og det arbeidet som har foregått

med tanke på verdier i ledergruppen har vært utelukkende positivt for ledergruppen, men medarbeiderne sier at de kjenner lite til det. Den lukketheten som har oppstått er en uintendert konsekvens som har ført til at medarbeiderne lurer på hva ledergruppen driver med i sin lederutvikling. Lederne arbeider aktivt med verdier og er opptatt av at verdiene preger deres arbeidshverdag i stor grad, men i og med at medarbeiderne ikke er klar over hvordan ledernes preges av verdiene, kan de ikke gjenkjenne verdifokuset hos den enkelte leder. Verdiprosessen i Knif Trygghet har foregått på to nivåer, ett hvor alle ansatte har vært deltagende og ett hvor ledergruppen har vært deltagende. Med utgangspunkt i mitt datamateriale mener jeg at dette har preget verdiprosessen som helhet. Dette vil jeg se nærmere på i drøftingskapittelet, hvor de ulike nivåene (se skjema under punkt 5.1) også vil diskuteres videre.

Tilbakemeldingskulturen omtales av flere ledere, da både internt i ledergruppen og i selskapet som helhet. I selskapet som helhet viser lederne til gode rutiner for tilbakemeldingskultur og tydeliggjøring av tjenestevei. Det er mitt inntrykk at denne strukturen er positiv fra ledernes side. Fra fokusgruppen omtales dette som komplisert og tungvint. Det vises til mange ledd som gjør prosessen mer komplisert og tidkrevende. En av informantene sier: *”Den tjenesteveien den fungerte jo, eller den fungerer jo i forsvaret, der den har sitt opphav ... men han passer ikke her, liksom. Noe av det, klart, det må vi kanskje ha, men det kunne vært noe enklere”*. Medarbeiderne ytrer et ønske om en raskere vei for tilbakemeldinger og samhandling slik at prosessene kan gå raskere og mindre tungvint enn i dag.

I forhold til tilbakemeldingskultur ytrer fokusgruppen et ønske om en arena hvor dialog og tilbakemeldinger får større plass. Med plass menes her at det er satt av tid til samtale og diskusjon omkring ulike temaer, og at det er plass til ulike meninger slik at flere stemmer kommer frem. Det ukentlige møte for alle ansatte oppleves ikke som en slik arena fordi det er mange punkter på programmet og kort tid. Det fører til at det ikke er rom for eventuelle tilbakemeldinger eller spørsmål.

Ledernes rolle har i noen grad endret seg ved at de har fått andre eller nye ansvarsoppgavene som følge av verdiarbeidet. Dette omfatter blant annet et utvidet ansvar i forbindelse med medarbeidersamtaler. I sammenheng med verdiarbeidet i selskapet har det blitt utarbeidet et nytt opplegg for medarbeidersamtalene som lederne er

ansvarlige for å følge opp. Medarbeidersamtalene omfatter tre årlige samtaler hvor hver samtale har ulike fokus, og de knyttes sammen gjennom oppfølgingsspørsmål fra forrige samtale. Introduksjonsprogrammet for nytilsatte har også vært gjenstand for en utvikling som kan settes i sammenheng med verdiarbeidet. Det er utarbeidet en detaljert plan for de første ukene for nyansatte, hvor lederen har et særskilt ansvar, og hvor verdiene er tillagt betydelig vekt. Det er følger som verdiprosessen har hatt for ledernes ansvar og arbeidsoppgaver.

Verdiprosessen i Knif Trygghet har ført til økt struktur i verdiarbeidet. Verdiene kommer frem i avdelingsplaner, introduksjonsprogram, medarbeidersamtaler og så videre. I introduksjonsprogrammet for nytilsatte er første punkt under beskrivelsen av Knif Trygghet: ”Vi er et verdibasert selskap” (2015), og på den samme siden omtales verdiene og selskapets visjon. Det viser at verdiene er sentrale i de gjeldende dokumentene til selskapet og preger strukturen. Det viser at det strukturelle har sterkt verdipreg, og verdier for praksis er tydelig. Informantene i fokusgruppen trekker frem at verdiene har blitt videreført til nyansatte på en god måte gjennom det jevnlike verdifokuset blant annet på personalturer. Det kan også sees i sammenheng med introduksjonsprogrammet. Dette har ført til at nye medarbeidere har fått kjennskap og tilhørighet til Knif Trygghets kjerneverdier. Ut fra data fra både informantene og respondentene mener jeg at det har blitt avdekket et behov for at nye medarbeidere må implementeres i kjerneverdiene. Videre har det blitt knyttet sammen med flere andre anliggende om videreføring av kunnskap, for så å danne praksis og ny virkelighet i form av struktur på introduksjonsprogram og medarbeidersamtaler.

Årlig gjennomføres det en medarbeiderundersøkelse blant alle ansatte i Knif Trygghet. Den er utarbeidet av ledelsen, ved personal- og administrasjonssjefen og lagt frem for arbeidsmiljøutvalget for godkjenning. Medarbeiderundersøkelsen er omfattende og blant annet har den et tydelig fokus på verdiene. I tillegg svares det på spørsmål knyttet til nærmeste leder. Det er noe fokusgruppen vektlegger som et utviklingspotensialet. De foreslår at både nærmeste leder, avdelingsleder og ledergruppen som helhet evalueres i medarbeiderundersøkelsen. Et av argumentene for dette er at lederne har ulikt antall medarbeidere i sin avdeling og får dermed evaluering av en liten gruppe, i tillegg til at enkelte ledere ikke har medarbeidere direkte tilknyttet sin avdeling og vil da heller ikke evalueres på lik linje som andre ledere. Informantene retter også fokuset

mot ledergruppen som gruppe, og muligheten for å bruke medarbeidernes evaluering inn i lederutviklingen. I forbindelse med at ledergruppen arbeider aktivt med lederutvikling ser fokusgruppen på det som naturlig at det også er en del av medarbeiderundersøkelsen. Det samme gjør en av avdelingslederne;

har vi tatt med de ansatte i tilstrekkelig grad? Men denne verdibaserte ledelsen som vi har, ikke sant, hvem er det som skal evaluere oss på det?.... Vi utøver jo forhåpentligvis lederskap, og hvem skal evaluere oss?... burde ikke de ansatte vært involvert på en eller annen måte, med tilbakemeldinger på hvordan de oppfatter oss som ledergruppe?

I dette fremkommer et ønske og et behov fra både medarbeidere og ledere om en utvikling av medarbeiderundersøkelsen eller en annen form for evaluering av ledergruppen. I dette ligger tilbakemeldinger til lederutviklingsarbeidet, ledergruppen, samarbeid med medarbeidere både i egen avdeling og på tvers i organisasjonen, og videreutvikling av verdiarbeidet.

Ledergruppen har fokus både på sine medarbeidere og relasjonen til de. På samme tid har de et sterkt fokus på seg selv som ledergruppe. En evaluering fra medarbeiderne kan være med på å danne grunnlaget for lederutviklingens videre arbeid.

4.2.2.2 Internt i ledergruppen

Siden 2012 har ledergruppen arbeidet strukturert og jevnlig med lederutvikling. Månedlige samlinger hvor ledergruppen tar opp ulike temaer og arbeider sammen i gruppen og individuelt med en ekstern veileder. Detaljene i lederutviklingen har jeg lite kunnskap om, men enkelte temaer og fokusområder har jeg fått innsyn i gjennom intervjuene med lederne.

Lederutviklingen har, slik jeg tolker datamaterialet, i all hovedsak hatt et internt fokus. Det er ikke direkte uttrykket, men når lederne snakker om lederutviklingen omtales det som har blitt gjort innad i gruppen, og ikke hva det har ført til for den enkelte leder ute i avdelingene. Dette kan være preget av spørsmålstillingen min, men i og med at dette fokuset uttrykkes av samtlige ledere velger jeg å arbeide videre med det som

utgangspunkt. Lederutviklingen retter seg mot lederne som gruppe og den enkelte leder. Deres arbeid i avdelingene har i mindre grad vært sentralt i dette arbeidet.

Det har vært arbeidet mye med relasjonen mellom lederne og hvordan de sammen fremstår med et fotavtrykk. I dette ligger også et fokus ut i avdelingene og medarbeiderne, og ut mot kunder, styret og eiere, allikevel er hovedfokuset på i respondentenes tilbakemeldinger at lederutviklingen handler om ledergruppen.

Lederutviklingen har skapt bevissthet på ledelsesteorier og gitt lederne teorigrunnlag knyttet til verdibasert ledelse. Det er *”nyttig å få kunnskap som gjør at du kanskje setter det mer inn i en sammenheng”*, uttaler en av avdelingslederne. I lederutviklingen har de blant annet arbeidet med Rudi Kirkhaugs bok *”Verdibasert ledelse”*, noe flere ledere trekker frem som bevisstgjørende. En avdelingsleder omtaler mye av tematikken som *”selvsagt”*, men at det er viktig med den typen påminnelser i hverdagen slik at det daglige arbeidet knyttes opp mot teori. Da fungerer lederutviklingen som en påminnelse for arbeidet i avdelingen. På den måten vil også lederutviklingen fokusere utenfor ledergruppen, men det ser jeg på som en bieffekt.

Lederne har i noe varierende grad kjennskap til begrepet verdibasert ledelse, noe som sannsynligvis har sammenheng med ansettelsestid og årsaker til fravær, som for eksempel permisjoner eller sykemeldinger. Det er flere faktorer som kan ha ført til at de ikke har vært tilstede i all lederutviklingen. Samtidig formulerer alle lederne noen tanker omkring verdibasert ledelse. De kobler seg i hovedsak i samme retning som Rudi Kirkhaug, som omtaler verdibasert ledelse som et tillegselement til andre ledelsestiltak (Kirkhaug 2014:102). Blant annet sier de: *”vi må ha nokså god struktur. Altså du kan ikke utøve verdibasert ledelse tilfeldig”*. En annen avdelingsleder sier: *”Knif Trygghet er verdibasert, og vi som ledergruppe blir utfordra på verdi, på å være verdibaserte i vår ledelse, går på at vi har veldig stort fokus på menneske i denne mål- og regelstyringen, eller ledelsen vi må utføre”*. Det viser at ledergruppen i stor grad relaterer seg til Rudi Kirkhaugs teori.

Et annet forhold som har vært et viktig fokusområde i lederutviklingen er tilbakemeldingskultur, i denne sammenheng menes tilbakemeldingskulturen innad i ledergruppen. Det har vært arbeidet mye med hvordan den enkelte leder oppfattes, hvilke styrker man har og hvilke forbedringspotensialer finnes. Dette legger flere ledere

vekt på. Det har både vært arbeidet med å frembringe hverandres potensiale og måten tilbakemeldinger formuleres. En av respondentene har uttalt at det har vært *"tilbakemeldinger som har vært tøffe nok"*, i sammenheng med tilbakemeldingskulturen. Og dette har det blitt arbeidet med, og vedkommende presiserer at ingen har fått varige men av det, men at det til tider kan ha vært tøft. Derfor er det en positiv utvikling når den samme avdelingslederen i etterkant viser til at lederutviklingen har *skapt "en nærhet og trygghet i gruppa, sånn at vi har bredt grunnen for tilbakemeldinger og gjør at vi er i stand til å tåle mer enn vi hadde gjort tidligere"*. Utviklingen og arbeidet med tilbakemeldingskultur har skapt en mer robust ledergruppe uttaler flere.

En av metodene som har blitt brukt i dette arbeidet er at lederne har speilet hverandre. Det trekker flere av lederne frem som en positiv side ved lederutviklingen. Det har gjort lederne mer bevisst på egen adferd og trolig mer mottagelig for tilbakemeldinger fra de andre lederne. Denne speilingen blir også nevnt av noen ledere i forbindelse med individuell veiledning. Det er min oppfatning at den individuelle veiledningen benyttes med utgangspunkt i den enkelte leders behov, og at det i enkelte perioder har vært mer regelmessige veiledningssamtaler enn andre. Jeg antar også at den individuelle veiledningens innhold varierer ut ifra lederens ønsker og behov. På den måten er det mindre struktur over de individuelle samtalene enn veiledningen som foregår i ledergruppen.

Fokusgruppen har kjennskap til lederutviklingen og at det benyttes ekstern veileder, de kjenner også til hyppigheten av disse samlingene. Ut over det har de ingen kjennskap til hva lederutviklingen omhandler eller hvilke fokusområder ledergruppen arbeider med.

(...)for noen år siden så satt jeg i AMU (arbeidsmiljøutvalg), og da begynte de vel med noe sånn lederutvikling. For de har en rådgiver/veileder, jevnlig tilstede. Og da vet jeg at vi som satt i AMU da etterspurte hva de ville, eller hva er prosessen, hva er tanken? Vi fikk vel ikke noe svar... og nå vet jeg ikke hvor lenge det er siden jeg satt i AMU, men jeg føler vi har ikke kommet noe videre, fått noe mer kjennskap til det. Men de driver med samme lederutviklinga... med samme personen.

Det etterlyses, etter hva jeg forstår, noe mer tydelighet omkring ledergruppens prosesser og hva de arbeider med i lederutviklingen. De omtales som en lukket gruppe hvor kun ledere har adgang. En av informantene sier i den forbindelse: *”de er liksom opptatt av vi skal bidra. Vi skal oppleve, vi skal lære, vi skal etterleve. Og så føler vi at de lever i en annen sfære”*.

Verdiarbeidet som skjer i hele organisasjonen er åpen og tydelig for alle, men i enkelte tilfeller savner medarbeiderne involvering fra lederne. Det omtales gruppearbeid på personalturer hvor enkelte ledere kun har opplevdes som sekretærer for gruppen. I den forbindelse ytrer fokusgruppen et ønske om mer deltagelse. Det poengteres at det ikke gjelder alle ledere, men er allikevel et ønske fra informantene.

Fokusgruppens deltagere har ulik oppfatning av lederne, og det er viktig å poengtere. På samme tid har de en felles opplevelse av et skille mellom leder og medarbeider som de i noen grad kunne ønske var mindre tydelig. I den forbindelse trekkes medarbeiderundersøkelsen frem og settes i sammenheng med lederutviklingen. Informantene stiller spørsmål omkring evaluering av lederne og den utviklingen de gjennomgår. De opplever medarbeiderundersøkelsen som mangelfull knyttet til evaluering av ledergruppen, noe de anser som vesentlig i og med at lederne har holdt på med lederutvikling i over tre år. Fokusgruppen anser det som relevant tilbakemelding til ledergruppen og nytte for hele organisasjonen, og det oppfordrer til en endring av medarbeiderundersøkelsen slik at den favner bredere enn den enkeltes nærmeste leder.

4.3 Oppsummering

De sentrale funnene i mitt datamateriale er her presentert. De omhandler verdiprosessen i Knif Trygghet og de ulike tiltakene som er gjennomført fra valg av kjerneverdier i 2008 og frem til verdiboken i 2015. Prosessen har foregått på to ulike nivåer, ett nivå hvor alle ansatte har vært delaktige og ett nivå hvor ledergruppen har vært delaktige. Denne nivåinndelingen vil belyses nærmere i det kommende kapittelet.

Andre funn som har kommet frem er utviklingen internt i ledergruppen og hvordan lederne opplever at de har arbeidet seg frem til en trygghet og tillit dem imellom. Et annet funn ved ledergruppen er det interne fokuset, og tilbakemeldingene fra

informantene hvor behovet for informasjonsflyt og delaktighet i ledernes utviklingsarbeid uttrykkes.

De ulike lederne har forskjellig syn på verdibasert ledelse, men i stor grad baserer Knif Trygghets verdibaserte ledelse seg på administrerende direktørs definisjon som knytter seg til Rudi Kirkhaugs teorier om verdistyring som tilleggselement til målstyring og regelstyring.

Verdier *i* praksis og verdier *for* praksis er bakgrunn for ulike deler av analysen. Gjennom verdiprosessen har Knif Trygghet utarbeidet flere gode strukturelle verktøy som er med på å styrke ledernes arbeidsoppgaver og oppfølging av medarbeiderne. Dette er eksempel på verdier *for* praksis og lederne opplever det som gode hjelpemidler i verdiarbeidet. Et annet eksempel på verdier *for* praksis er den ene avdelingens planer som uttrykker at kjerneverdiene skal vektlegges i tvilstilfeller.

Både informanter og respondenter legger vekt på forholdet mellom ansattes personlige verdigrunnlag og Knif Trygghets verdigrunnlag. Det er et sentralt funn som omhandler verdier *i* praksis. Det samme gjør ledernes oppfatning av egen endringsprosess parallelt med verdiprosessen. Flere respondenter er usikre på om verdiprosessen har ført til endringer i deres lederstil, men på samme tid kan de vise til at det har utviklet seg.

Informantene i fokusgruppen ytrer et ønske og behov for økt informasjonsflyt mellom medarbeidere og ledere. Det innebærer både kjennskap til sin avdelingsleders mål for arbeidet, og lederutviklingens innhold. Informantene etterlyser en form for evaluering direkte rettet mot ledergruppen. Dette støttes av en av avdelingslederne som stiller spørsmål om medarbeiderne er inkludert tilstrekkelig i lederutviklingsarbeidet.

Samtidig ytrer informantene også et ønske om en arena hvor det er rom for å diskutere og drøfte grundigere enn det allmøtene åpner opp for.

Disse funnene vil diskuteres og drøftes i det kommende kapittel. Det vil settes i sammenheng med det teoretiske grunnlaget. I tillegg vil jeg belyse eventuelle sider hvor min forskning skiller seg fra mitt teorigrunnlag.

5.0 Drøfting

I foregående kapittel har jeg lagt frem funn fra intervjuene med ledere og medarbeidere. Utgangspunktet har vært problemstillingen og forskningsspørsmålene. Videre vil jeg ta utgangspunkt i de ulike funnene og diskutere de i lys av teori og tidligere forskning. Jeg vil også knytte funn fra lederintervjuene til funn fra fokusgruppen for å belyse eventuelle likheter eller ulikheter. Jeg vil strukturere kapitlet på samme måten som analysekapitlet, med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene.

5.1 Drøfting av Knif Trygghets verdiprosess

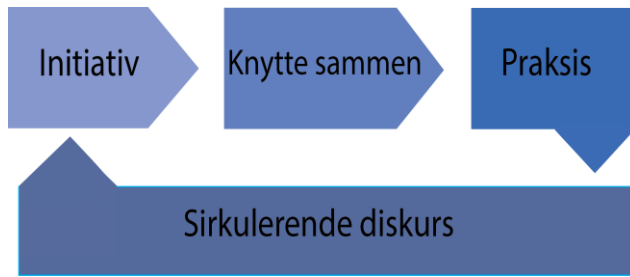
Verdiprosessen i Knif Trygghet har vært omfattende og variert. Den har involvert alle medarbeidere og mindre grupper enten i ledelsen eller i hele organisasjonen. Felles for

hele prosessen er at den i stor grad er lederintendert og lederstyrt. Knyttet til Dawson har endringsbehovet kommet fra lederne. Dette skiller seg fra Gehman et al. sin studie hvor det legges vekt på at et anliggende kan komme fra flere ulike nivåer i en organisasjon (2013). Den tidlige fasen hvor det ble arbeidet med hva kjerneverdiene skulle betyr for Knif Trygghet ble initiert av ledelsen, ved personal- og administrasjonssjefen. Ut fra mine data har også initiativet kommet fra ledelsen i de senere delene av prosessen, personal- og administrasjonssjefen har fått mandat til å arbeide med dette fra administrerende direktør.

Et av unntakene kan være lederutviklingsarbeidet. Årsaken til det tiltaket var i noen grad medarbeiderne, da det gjennom en arbeidsmiljøundersøkelse kom frem at samhandlingen mellom ledere og medarbeidere hadde forbedringspotensial. Det resulterte i at ledergruppen begynte med lederutvikling. Selv om årsaken til at lederutviklingen var resultatene fra arbeidsmiljøundersøkelsen, så betyr det ikke at tiltaket ble initiert av medarbeiderne. Resultatet førte sannsynligvis til at lederne løftet behovet frem og at de sammen initierte lederutviklingsarbeidet.

Verdiprosessen i Knif Trygghet er i større grad lederinitiert enn det Gehman et al. sin modell vektlegger. I den forbindelse ser jeg at begrepet *anliggende*, som Gehman et al. bruker, ikke er helt dekkende i Knif Trygghets tilfelle. Det er en forskjell mellom å avdekke et anliggende og å ta et aktivt valg om å gjennomføre en prosess, som Knif Trygghet har gjort. Modellen til Gehman et al. utløses ved et anliggende, og knyttes sammen av dette mellom aktørene, mens i Knif Trygghets tilfelle var det en styringsinteresse som utløste prosessen. Selskapets kjerneverdier var definert, men hva skal de brukes til? For å svar på spørsmålet igangsettes verdiprosessen. I min studie av ledere blir *anliggende* mer aktivt enn hos Gehman et al. Derfor har jeg valgt å bruke *initiativ* istedenfor *anliggende* i min bruk av modellen. Dermed blir modellen seende slik ut.

Figur 2: Modell for verdiprosessen i Knif Trygghet, basert på Gehman et al. (2013).



Med utgangspunkt i skjemaet over verdiprosessen i Knif Trygghet vil jeg i det følgende drøfte de ulike delene av prosessen. Utgangspunktet for drøftingen vil være Askelands tabell for lederjobb og verdiarbeid, og viser ved den til verdiarbeid på to ulike nivåer. Samtidig vil jeg knytte de ulike delene av prosessen til Gehman et al. og Dawsons teorier.

Tabell 2: Verdiprosessen i Knif Trygghet over tid

Tid	2008	2010	2010/11	2012	2013	2013/14	2015
Nivå							
Ledere	Lederutvikling						
Alle	Kjerneverdiene defineres	Hva betyr kjerneverdiene	Komite - fokus på kjerneverdiene		Fotavtrykk-prosjekt	Komite - fotavtrykkprosjekt	Verdibok
							Komite - verdibok

Skjemaet viser verdiprosessen i Knif Trygghet i den perioden fra 2008 til 2015. De ulike fasene i prosessen er formulert og knyttet til et nivå. De to nivåene viser om fasene har omfattet alle ansatte eller bare ledergruppen i Knif Trygghet. I det følgende vil jeg ta for meg verdiprosessen som helhet og de ulike fasene, og belyse de med det teoretiske grunnlaget for oppgaven.

5.1.1 Verdiprosessen på organisasjonsnivå

Ved selskapets oppstart ønsket styret at det skulle knyttes noen kjerneverdier til Knif Trygghet. Initiativet kom fra enkelte medlemmer i styret, men også administrerende direktør og flere av lederne som var ansatt på det tidspunktet viser til et engasjement omkring etablering av kjerneverdier. De ønsket å bygge Knif Trygghets fundament på verdier. En av avdelingslederne sier; *"Påpekte det vel ganske aggressivt en del i det innledende, at jeg synes vi burde etterleve en del kjerneverdier"*. Det viser at både styret og lederne tok initiativ til at Knif Trygghet skulle jobbe ut fra definerte kjerneverdier. Kjerneverdiene i Knif Trygghet kan knyttes til Bourne og Jenkins forfektete verdier da de er forankret i styret og ledelsen og det forventes at de utøves på det grunnlaget

(2013). Arbeidet inkluderte alle ansatte og *knyttet sammen* de ulike delene av organisasjonen. Informantene som var ansatt på det tidspunktet forteller at de var sterkt involvert i prosessen og delaktige i valg av kjerneverdier. Denne delen av verdiprosessen ble gjennomført på *aktørplan* (Askeland 2015:16), medarbeiderne var involvert og deltok aktivt i utvelgelsen av kjerneverdiene, men initiativet og ledelsen av prosessen stod lederne for. Ved at hele organisasjonen deltok i etableringen av kjerneverdiene kan de også knyttes til *delt verdier*, de er forfektete verdier ved at de er forankret i styret, men ved at alle deltok i prosessen ble de i større grad *delt verdier* enn hvis styret hadde vedtatt verdiene alene (Bourne and Jenkins 2013).

Flere aktører tok *initiativ* med tanke på verdier, de ble *knyttet sammen* og på den måten ble behovet tydeliggjort. Det ble *erkjent et endringsbehov* og et tiltak ble gjennomført ved at kjerneverdiene ble vedtatt, men praksiser ble ikke konkretisert for implementering i organisasjonen. For at kjerneverdier skal prege organisasjonen på den måten Knif Trygghet uttrykker et ønske om, forutsetter det at kjerneverdiene er konkretisert. Knif Trygghet hadde vedtatte kjerneverdier, men det var ikke definert hva de skulle bety for organisasjonen. Praksisene er i hvert fall ikke spesifisert som verdipraksiser. Det kan være en mulig årsak til at behovet for å definere kjerneverdiens betydning dukket opp og startet det videre verdiarbeidet.

I 2010 kom initiativet fra ledelsen, via fungerende personal- og administrasjonssjef som ønsket å definere kjerneverdiene i Knif Trygghets kontekst. Avdelingsvis arbeidet alle ansatte med en verdi i forkant av personalturen og dette ble *knyttet sammen* på turen. Målet for turen var kjerneverdiens betydning for Knif Trygghet. Alle ansatte deltok i prosessen, på den måten ble initiativet *knyttet sammen*. Etter turen forelå et dokument hvor kjerneverdiene var beskrevet og definert. Hver avdeling utarbeidet forpliktende uttrykk på hver av kjerneverdiene og de forpliktet seg på et videre arbeid med verdiene internt i avdelingen. Dette er et uttrykk for *verdipraksiser* i organisasjonen. I Askelands tabell faller denne delen av verdiprosessen inn under *aktørplanen* (Askeland 2015:16). Avdelingene er involvert i forkant og alle medarbeiderne er deltagende underveis, men styringen kommer fra avdelingslederne og ledergruppen.

Denne fasen kan knyttes til Dawsons *prosessfase*. Målet med fasen er at verdipraksiser etableres i organisasjonen og på den måten kan det plasseres mellom *knytte sammen* og *praksis* i Gehman et al. sin modell.

I etterkant av personaturen ble det dannet komitéer som arbeidet videre med dokumentet om kjerneverdiene. Disse arbeidet avdelingsvis og faller inn under *handlingsplanet* i Askelands tabell (Askeland 2015:16). Dette arbeidet fokuserte på å knytte kjerneverdiene til avdelingens mål, arbeidsoppgaver og ansvar, og var dermed med på å danne *verdipraksiser* for hver avdeling. Komitéarbeidet og resultatet av det var med på å danne ny praksis i organisasjonen, både strukturelle praksiser i form av dokumenter og forpliktende uttrykk for hver avdeling, men også kulturelle praksiser som tydeliggjorde verdiene i form av blant annet arbeidsmiljø.

De tre første hendelsene i verdiprosessen har gitt Knif Trygghet definerte kjerneverdier og betydning av hver enkelt verdi, både for organisasjonen som helhet og for hver avdeling. Praksiser har blitt etablert og verdiene har dannet en sirkulær diskurs på den måten at nye initiativ har dukket opp og dannet grunnlaget for de neste fasene i verdiprosessen. I forhold til Gehman et al. sin modell er dette noe ulikt. De ser på verdiprosessen som en enkelt prosess hvor ulike stadier kan knyttes til nøkkelbegrepene. Jeg velger å bruke modellen som en prosess i seg selv på den måten av de ulike stadiene i verdiprosessen er en ”omgang” i modellen, og mot slutten av en handling utvikles en sirkulerende diskurs som danner grunnlag for et nytt initiativ og en nye ”omgang” i spiralen. Dette utdypes nærmere under punkt 5.2.

Frem til 2012 har verdiarbeidet i Knif Trygghet involvert alle ansatte, det har vært en åpen prosess som har ansvarliggjort hver enkelt medarbeider. På den ene siden har disse rundene involvert alle og målet har vært å bli stadig mer konkret med tanke på kjerneverdiene. På den andre siden har noen blitt skilt ut. Lederutviklingen er en prosess som bare involverer ledergruppen, og har på en måte eksistert som en ”spinn-off-prosess” ved siden av den verdiprosessen som alle ansatte er involvert i. Jeg har valgt å skrive om lederutviklingen i et eget avsnitt (5.1.2), derfor hopper jeg over det punktet i skjemaet og går videre på den neste fasen som har involvert alle ansatte. Fotavtrykkprosjektets mål var å personifisere Knif Trygghet på den måten at de som organisasjon setter ett fotavtrykk som skal være likt uansett hvem i organisasjonen som setter det. Denne fasen i verdiprosessen var direkte knyttet til å etablere praksiser, og

resultatene har vært i form av struktur og verdier *for* praksis. Rutinene i forbindelse med ansettelse av nye medarbeidere, introduksjonsprogram og medarbeidersamtaler kan knyttes til fotavtrykkprosjektet, og spesielt verdienes rolle i disse rutinene. Disse strukturene er mekanismer for verdiprosessen, de bidrar til at lederne kan knytte verdiene til sine arbeidsoppgaver rette mot medarbeiderne både *for* og *i* praksis. Ved å strukturere samhandlingen gjennom medarbeidersamtaler eller introduksjonsprogram sørger man for verdier *i* praksis. Det trengs struktur for å støtte oppunder verdier *i* praksis, og de utarbeidede strukturene i Knif Trygghet gjør nettopp det. Det er med på å danne en sirkulerende diskurs med grunnlag i nyetablert praksis. Det samme gjør arbeidet som ble gjort i etterkant av fotavtrykkprosjektet, der ble det arbeidet med hvordan Knif Trygghets fotavtrykk skulle synliggjøres i hverdagen. Fokusene for hver kjerneverdi var med på å skape praksiser relatert til kjerneverdiene, noe som fører verdiene *for* praksis til verdiene *i* praksis (Askeland og Aadland 2016).

Etter mange ulike tiltak for å jobbe med verdier utviklet det seg et ønske om en form for punktum i prosessen. Verdiboken skal på en måte være dette punktet for verdiprosessen, og vil være utgangspunktet for evaluering av verdiarbeidet videre. Det betyr ikke at verdiprosessen eller implementeringen av verdiene i Knif Trygghet er ferdig, men at verdiboken skal danne grunnlaget for den videre diskursen. Verdiboken blir en annen måte å føre diskursen på, noe som leder prosessen over i en ny fase.

Verdiprosessen i Knif Trygghet forutsetter at alle ansatte er involvert og aktivisert i de ulike fasene av prosessen, på den måten preges alle av kjerneverdiene og verdipraksiser kan etableres (Askeland 2000). Verdiboken ble lansert ved årsskifte 2015/2016 og er nå distribuert til alle ansatte. Målet med boken er at den skal fungere som en håndbok eller veileder i situasjoner hvor verdiene blir utfordret. Det er for tidlig å undersøke om de ansatte bruker den aktivt og om den er med på å danne praksiser for arbeidet, men det er et uttalt mål fra Knif Trygghet sin side.

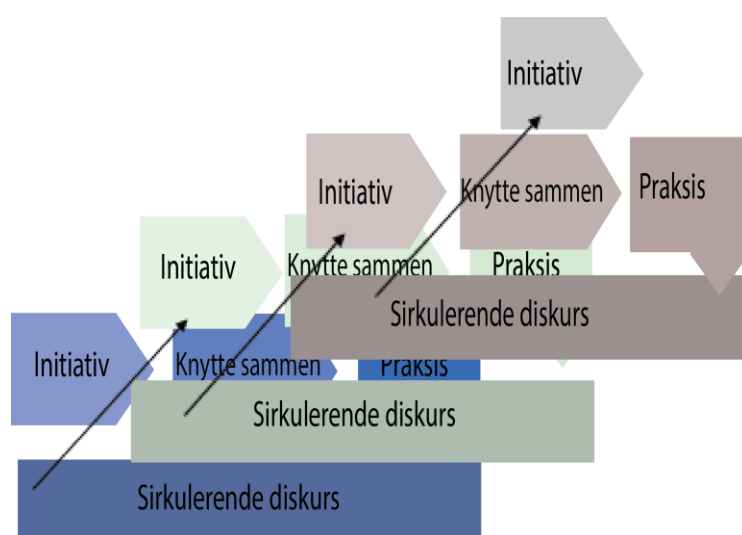
De fleste av verdiprosessens faser har foregått på et *aktørplan* hvor hele organisasjonen har vært involvert, det er med på å danne praksiser for alle ansatte. Etter de ulike fasene i verdiprosessen har nye strukturer blitt etablert, blant annet medarbeidersamtaleopplegget og verdienes plass i avdelingsplaner. Disse strukturene omhandler verdier *for* praksis, og gir lederne tydelig retning for deres verdistyring

(Askeland og Aadland 2016). Fra medarbeidernes perspektiv er ikke strukturene like tydelige fordi de ikke er like involvert i avdelingsplaner eller endringer i opplegg for medarbeiderundersøkelse, dermed er det ikke like synlig for informantene hvilke praksiser som er etablert gjennom verdiprosessen.

5.1.2 Verdiprosessen på ledernivå

Verdiprosessen har gått flere runder i Gehman et al. sin modell, fra *initiativ* og *knytte de sammen* for å styrke behovet for endring, til å utføre ulike tiltak som danner nye *praksiser* og en *sirkulerende diskurs*, videre tas det nye initiativ og på den måten starte en ny omgang av verdiprosessen. Jeg har forsøkt å fremstille denne prosessen på følgende måte:

Figur 3: Verdiprosessens ulike ”omganger”, basert på Gehman et al. (2013).



I denne modellen har jeg forsøkt å vise ulike ”omganger” av verdiprosessen. Etter at et tiltak er gjennomført og har utviklet organisasjonen og skapt praksis og sirkulerende diskurs dannes det etterhvert et nytt initiativ som setter i gang en ny ”omgang” av verdiprosessen gjennom et nytt tiltak som skaper andre praksiser og diskurser. Disse ”omgangen” kan foregå på ulike nivåer i organisasjonen og de kan foregå parallelt med hverandre. Noen av omgangene kan involvere alle i organisasjonen, mens andre kan involvere en avdeling eller gruppe.

Lederutviklingsarbeidet har vært en intern prosess i ledergruppa som står selvstendig i verdiarbeidet, med det mener jeg at lederutviklingen holdes adskilt og preger ikke det øvrige verdiarbeidet direkte. Informantene uttrykker prosessen som ”lukket” og de er tydelig at de ikke kjenner til verken målet for lederutviklingen eller innholdet. Lederutviklingen fremstår som usynlig for informantene. Min undersøkelse avslører ikke om det har vært intendert eller ikke at lederutviklingen skal være en intern prosess.

Initiativet til lederutviklingen ble tatt av ledelsen. Det involverte hele organisasjonen på den måten at det ble avdekket i en arbeidsmiljøundersøkelse som omfattet alle ansatte, men tiltaket som ble gjort involverte kun ledernivå. Det har resultert i at lederutviklingen har blitt en selvstendig del av verdiprosessen i Knif Trygghet. Internt i ledergruppen har behovet for endring ført til endret praksis, og arbeidet kan knyttes både til modellen basert på Gehman et al. og til Dawsons teori. Lederne opplever at de utvikler seg og opptrer annerledes som ledere, og i møte med medarbeidere har de for eksempel blitt tydeligere rollemodeller, de lytter mer aktivt, og har et ønske om at medarbeiderne skal lykkes i sitt arbeid. Det er eksempler på ledernes verdier i praksis. Utviklingen lederne har opplevd gjennom lederutviklingsarbeidet synes å være skjult for medarbeiderne. Arbeidet i ledergruppen har utviklet lederne og skapt en trygghet blant dem, som igjen har ført til at den enkelte leder har utviklet seg. På den måten har lederutviklingsprosessen ført til direkte utvikling knyttet til verdier, for lederne. Sett fra et organisasjonsperspektiv har lederutviklingen vært intern, og medarbeiderne har vanskeligheter med å se noe direkte utvikling knyttet til verdier hos lederne. En av årsakene til at medarbeiderne har vanskeligheter med å avdekke utviklingen hos lederne kan være mangel på informasjon. Dersom lederutviklingsarbeidet hadde vært mer åpent, ved at lederne hadde informert medarbeiderne om lederutviklingens innhold og ledernes mål med arbeidet, ville det muligens være lettere for medarbeiderne å se den

utviklingen lederne selv ser. Informantene mener at ledernes blikk skal rettes mot avdelingene og medarbeiderne, derfor ser de på det som naturlig at lederutviklingen skjer i noe større grad med medarbeideres involvering. Det betyr ikke at medarbeiderne skal delta i lederutviklingen, men at de skal prege innholdet i arbeidet og kjenne til innholdet i noe større grad. Knyttet til Dawson omhandler dette implementeringsfasen. Det er avklart at lederutviklingen skal omfatte ledergruppen, og de aktiviseres, men det betyr ikke at de øvrige delene av organisasjonen ikke skal involveres på noen måte. Denne endringsprosessen vil få konsekvenser for hele organisasjonen, noe som forutsetter at hele organisasjonen i noen grad informeres (Askeland 2000:65-69). Som leder har man et ansvar som innebærer at man har mer informasjon enn det som kan deles med medarbeiderne, og det kan oppleves som en utfordring for medarbeiderne i ikke få all informasjonen de mener at de har rett på. I forhold til lederutviklingen jobber ledergruppen med sin egen utvikling, og alt det kan ikke deles med medarbeiderne. Men det kan være positivt at medarbeiderne er informert om lederutviklingen på en måte som gjør at de aksepterer at de ikke kan få all informasjon.

Verdiarbeid er ikke bare fruktbart når det er direkte og åpent, det kan også skapes gode endringer i interne prosesser. Datamaterialet mitt viser at lederutviklingen har ført til utvikling både internt i ledergruppen, men også rettet mot medarbeiderne og ledernes arbeid i avdelingene. Denne utviklingen påvirker organisasjonens verdier i praksis. Lederutviklingsarbeidet har påvirkning på større deler av organisasjonen enn kun internt ledergruppen, men det er vanskeligere å dokumentere på grunn av den interne prosessen. For ledergruppa har denne prosessen vært nødvendig for den utviklingen som har skjedd. På samme tid er det viktig å merke seg informasjonsbehovet som uttrykkes av medarbeiderne, det vil jeg komme tilbake til under drøftingen av samhandlingen mellom leder og medarbeider under punkt 5.3.

Begrunnelsen for iverksetting av lederutviklingen var forholdet mellom leder og medarbeider, dette gjenspeiles ikke, slik jeg ser det, i lederutviklingens fokus på nåværende tidspunkt. Det er mulig at ledergruppen har endret fokus underveis, men med medarbeidernes tilbakemelding kan det tyde på at behovet for å rette fokuset tilbake til forholdet mellom leder og medarbeider er stort. Dette bekreftes også av en av avdelingslederne som viser til manglende evaluering av ledere fra medarbeiderne. En slik evaluering kunne gitt lederne gode muligheter til å arbeide med sin egen

lederrolle og verdibaserte ledelse i ledergruppen. På den måten vil de bli speilet av medarbeiderne uten at det skjer i en direkte konfrontasjon. Det kan gi lederne et bredere bilde av sin egen lederrolle ved at de får tilbakemeldinger fra egne medarbeidere. På nåværende tidspunkt speiler lederne hverandre i ledergruppen, og lederen velger selv om han ønsker å ta med seg tilbakemeldinger fra medarbeidere inn i lederutviklingsarbeidet. Med evalueringer fra medarbeider kreves det også en større åpenhet om lederutviklingsarbeidet, ved at informasjon om resultater av evalueringen og hva ledergruppen velger å gjøre med resultatene må kommuniseres tilbake til medarbeiderne. Medarbeiderne vil på den måten se utvikling hos lederne tydeligere, noe som kan føre til at relasjonen mellom leder og medarbeider styrkes fordi de arbeider mot felles mål. Informantene ønsker å kjenne til ledernes mål for sitt arbeid og involveres i noe større grad. I medarbeidersamtalene må medarbeiderne sette seg mål for sitt arbeid, mine data tyder på at informantene kunne tenke seg å kjenne til sin leders mål for sitt arbeid. Det kan være med på å styrke dialogen mellom leder og medarbeider. Det kan også danne praksiser som inkluderer alle i organisasjonen ytterligere. I tillegg vil jeg anta at den sirkulerende diskursen vil oppleves tydeligere og inkludere flere ved at lederutviklingen oppleves noe mer åpen.

Knif Trygghet har flere ganger i prosessen avdekket behov for endring eller det har blitt tatt initiativ for å gjøre noe med en sak. I noen sammenhenger har flere initiativ blitt knyttet sammen og forsterket behovet for endring. De ulike fasene har blitt iverksatt både på ledernivå og organisasjonsnivå, og praksis har blitt endret. Med utgangspunkt i mine funn er ikke praksis alltid definert og tydelig for hele organisasjonen, og da kan det være utfordrende å skape felles holdninger og praksis for alle. Slik jeg forstår lederne i Knif Trygghet er dette noe av årsaken til at ulike fasene i verdiprosessen, har blitt prøvd ut; målet er ikke helt oppnådd. Når praksis ikke endres vil prosessen stoppe opp, og dermed skapes heller ikke den sirkulerende diskursen som er en viktig faktor for prosessens fremgang. I andre faser av verdiprosessen har ny praksis blitt etablert og den sirkulerende diskursen har blitt skapt. Det viser seg for eksempel i fotavtrykkprosjektet hvor et av resultatene av arbeidet var at strategiske dokumenter har blitt preget av Knif Trygghets felles fotavtrykk. I denne sammenhengen har verdiarbeidet flyttet seg fra *handlingsplan* til *informasjonsplan* gjennom at innføringen av nye strategiske dokumenter (jf. Askeland).

Den sirkulerende diskursen har ledet prosessen videre og avdekket nye initiativ. På den måten fungerer den sirkulære modellen jeg har utarbeidet med utgangspunkt i Gehman et al. sin modell (se figur 3).

I forbindelse med lederutviklingen uttrykker lederne flere ting som kan tyde på at den prosessen fungerer etter ønske. Gjennom arbeidet har lederne utviklet bedre metoder for blant annet tilbakemeldingskultur, og de uttrykker at de har utviklet seg som rollemodell og leder. Denne utviklingen har dannet praksis for den enkelte leder og er med på å prege deres lederrolle.

Mine data viser at ledergruppens syn på verdiprosessen er at den er definert og tydelig. De fleste lederne har en forståelse av den fem år lange verdiprosessen. Denne forståelse er ikke lik hos informantene. Informantene stiller seg ukjent til en femårig prosess med verdier i fokus, samtidig som de forteller om de ulike fasene av verdiprosessen og på hvilken måte de har blitt gjennomført. Det viser at kunnskap eller praksis ikke er overført til resten av organisasjonen. Det er et poeng Gehman et al. omtaler som en viktig tendens i forbindelse med sirkulerende diskurs. De peker på at verdier har en tendens til å prege andre deler av organisasjonen enn den delen som har arbeidet med verdiprosessen (Gehman et al. 2013:105). Som tidligere nevnt er det stor sannsynlighet for at lederne har overført ny praksis fra lederutviklingen til sine respektive avdelinger. Men for medarbeiderne er dette ikke like tydelig, de deler ikke den helhetstanken lederne har omkring de ulike tiltakene som har blitt gjennomført med fokus på verdiene. Av den grunn minker mulighetene lederutviklingen har for å prege avdelingene, medarbeiderne og den øvrige organisasjonen. Verdiprosessen, som har vart i fem år, oppleves som indirekte for medarbeiderne. De uttrykker at prosessen har vært utydelig artikulert noe som kan føre til at medarbeiderne får et svakere eierskap til prosessen. Mine funn viser at ledere og medarbeidere har ulike oppfatning av verdiprosessen.

5.2 Styrking av organisasjonens syn på ledernes rolle

Verdiprosessen har preget Knif Trygghet på ulike måter, og tiltakene har variert både på innhold, tid, involvering og resultat. Videre skal vi se på hvorvidt prosessen har ført til styrking av organisasjonens syn på ledernes rolle. Med den menes om ledere og medarbeidere opplever at verdiprosessen har gjort at ledernes rolle har endret seg i positiv retning? Mine undersøkelser omfatter Knif Trygghets ledere, derfor vil funnene

i stor grad være fra lederne selv, og deres opplevelse av endring som følge av verdiprosessen. Fokusgruppeintervjuet vil fungere som en vektstang for å se om ledernes opplevelser deles av informantene.

Askeland og Aadlands teori om verdier *for* praksis og verdier *i* praksis vil bidra til drøftingen sammen med Gehman et al. og Dawson.

Det kommer frem i mitt materialet at lederne har jobbet mye med verdiene. Alle lederne har et bevisst forhold til Knif Trygghets kjerneverdier, og også til sine egen verdier. Det er stor grad av overførbarhet mellom Knif Trygghets verdier og ledernes personlige verdier. På den måten er lederutvikling en måte å ta initiativ på flere områder samtidig, initiativet handler i denne sammenhengen om Knif Trygghets verdier og lederens egne verdier. For noen av lederne er det så stort samsvar at de har vanskeligheter med å skille de fra hverandre. Det viser at verdier er sterkt integrert i lederne, og at de er verdibeviste ledere.

Flere av lederen stiller spørsmål rundt om handlingene kommer som et resultat av arbeidet med kjerneverdiene i Knif Trygghet eller om det kommer av personene som er ansatt i organisasjonen. Det kan knyttes til Askeland og Aadlands teori om verdier *for* praksis og verdier *i* praksis (2016:16). Dersom handlingene utføres på en bestemt måte med bakgrunn i kjerneverdiene er det verdier *for* praksis. I Knif Trygghet er den avdelingsplanen som viser til at verdiene skal vektlegges i tvilstilfeller et eksempel på det. Administrerende direktør beskriver også verdibasert ledelse som verdistyring, noe som Askeland og Aadland knytter til verdier *for* praksis (2016:16). Det vil jeg komme nærmere tilbake til senere i kapitlet.

Verdier *i* praksis kan for eksempel være atmosfæren på kontoret, omsorgen og omtanken de viser ovenfor hverandre. Det er verdier som sammenfaller med Knif Trygghets kjerneverdier. Slik jeg oppfatter det er det verdier *i* praksis som i størst grad blir offer for spørsmålet om det er Knif Trygghet som er årsaken til at medarbeidere handler på den måten, eller deres eget verdigrunnlag. Verdier *i* praksis er i stor grad verdier som faller naturlig for oss, vi bruker ikke mye energi på å gjøre gjennomtenkte og bevisste valg om å handle på en bestemt måte. Verdipraksisene gjøres ubevisst, men det betyr ikke at det ikke er intendert eller ønsket handling. Det utelukker ikke at organisasjonens kjerneverdier preger handlingene, men kun at den ansatte ikke

reflekterer bevisst om verdiene *i* handlingen. Prosessen kan også gjøre denne avstanden mindre, uten at man er fullt bevisst på det. Ved at ens eget verdigrunnlag sammenfaller med organisasjonens kjerneverdier vil det være mindre anstrengende å være verdibasert både ovenfor en selv og organisasjonen. På den måten utelukker ikke de to synene hverandre, og det er heller ikke noe stort behov for å avdekke årsaken.

I Knif Trygghet er verdiene *for* praksis tydelige gjennom hvordan kjerneverdiene preger blant annet avdelingsplaner, introduksjonsplan for nyansatte og medarbeidersamtaler. Samtidig kommer verdiene *i* praksis tydelig frem gjennom medmenneskelig adferd både internt på kontoret og eksternt mot kunder, eiere og myndigheter. Verdiprosessene i Knif Trygghet har påvirket hele organisasjonen, og det kommer tydelig frem i organisasjonens struktur og dokumenter. Samtidig har lederne litt vanskeligheter med å finne konkrete praksiser eller endringer som har skjedd. Det viser at verdier *i* praksis er mindre reflektert over enn verdier *for* praksis. Jeg tror at verdier *i* praksis avdekkes ved observasjon av arbeidshverdagen over tid, først da kan det avdekkes hvilke verdier som fungerer *i* praksis og det kan sammenliknes med de definerte kjerneverdiene. Den metodiske tilnærmingen for denne oppgaven begrenser mulighetene til å avdekke verdier *i* praksis ytterligere, i den sammenheng ville observasjon vært en bedre metodisk tilnærming.

5.2.1 Ledernes utvikling

I forbindelse med lederutviklingsarbeidet er lederne i all hovedsak enige om at det er viktig for deres utvikling som ledere og for ledergruppens utvikling. Det vises til at tilbakemeldingskulturen blant lederne har bedret seg, og ledergruppen har utviklet en nærhet og trygghet som mange setter pris på. En av avdelingslederne forteller at ledergruppen har blitt mer robust ved at de har hatt jevnlig møtepunkter hvor de har arbeidet med lederutvikling. Denne utviklingen er i stor grad intern blant lederne og lukket for medarbeiderne, noe som gjør at lederne er bevisste på at det skjer en utvikling mens medarbeiderne har større vanskeligheter med å se den samme utviklingen.

Når blikket rettes mot den enkelte leders utvikling er svarene mer utydelige. En del av lederne sier først at verdiprosessen ikke har ført til at de har endret seg som ledere, for så å fortelle at de har utviklet seg som ledere, men at de er usikre på om verdiprosessen er årsaken. Hva som er årsaken til utviklingen er ikke mulig for meg å svare på, men

jeg mener at ledernes utvikling de siste fem årene har en sammenheng med verdiprosessen Knif Trygghet har hatt i samme periode. Det er muligheter for at lederne hadde utviklet seg i samme retning også uten at Knif Trygghet hadde hatt verdiprosessen, men mennesker preges av omgivelsene, og når omgivelsene har fokus på verdier preges menneskene av det. Mine data viser at samtlige ledere mener at ledergruppen er styrket som følge av verdiprosessen.

Lederne forteller at de i lederutviklingen og den individuelle veiledningen har arbeidet med blant annet tilbakemeldingskultur og at de har blitt speilet av hverandre. Ut fra det de forteller meg forstår jeg det som at de har vært åpne ovenfor hverandre om hvordan den enkelte kan oppfattes, hvordan væremåte kan oppleves og så videre. Som tidligere nevnt har jeg ikke annen informasjon om innholdet i lederutviklingen enn de fortellingene lederne har gitt meg, så jeg kommer med antakelser. Dersom det er riktig at de har speilet hverandre på den måten jeg antar, er jeg litt overrasket over at de er så lite konkrete i hvordan de har utviklet seg. Min forventning var at de gjennom lederutviklingen hadde større bevissthet om sitt utviklingspotensial og også hvilke områder de hadde jobbet med og utviklet seg på. Den forventningen hadde jeg både på bakgrunn av omfanget av lederutviklingen og et av lederutviklingens tema; verdibasert ledelse. Mitt materiale viser at lederne har utviklet seg, og de trekker også frem noen konkrete ting, blant annet å lytte, rose, være rollemodell, men de knytter det ikke direkte til verken verdiprosessen eller lederutviklingen. Verdiene knyttes ikke til lederpraksis, men er til verdier *for* praksis (Askeland og Aadland 2016), gjennom strukturer i dokumenter og rutiner. Dette samsvarer godt med Kirkhaugs teori om verdibasert ledelse, og det er på den måten ikke overraskende at lederne i Knif Trygghet deler det fokuset (Kirkhaug 2014:102).

Medarbeiderne, representert ved informantene, har lite kjennskap til ledernes utviklingsarbeid, noe som preger deres svar på ledernes endringer. De opplever at lederne har stort fokus på medarbeidernes utvikling og verdifokus, og mindre på sitt eget. Mitt datamateriale viser at lederne har et stort fokus på medarbeiderne og at verdiene skal ha fokus i deres hverdag, og de opplever nok selv at verdiene har fokus i sin egen hverdag også. Det handler om hvilke øyne som ser. På samme tid viser det til et poeng som har dukket opp tidligere, åpenhet mellom leder og medarbeider. Medarbeiderne har ikke kjennskap til sin leders mål og verdier, og ser derfor ikke

endringene. Verdiprosessen i Knif Trygghet har på den måten ikke ført til en styrking av medarbeiderne syn på ledernes rolle. Dette kan endres ved at ledergruppen er noe mer åpne omkring sitt utviklingsarbeid. Et annet tiltak kan være at lederen forteller avdelingen om hvilke mål han har for sitt arbeid den kommende perioden på lik linje med at medarbeideren utarbeider sitt mål sammen med lederen gjennom den ene medarbeidersamtalen. Jeg tror at det kan bidra til at medarbeiderne ser avdelingslederens utvikling og verdibevissthet tydeligere, noe jeg tror kan bidra til ytterligere verdifokus i hele organisasjonen.

5.2.2 Verdistyring

Verdiprosessen i Knif Trygghet har gitt organisasjonen gode strukturer og verdiene har en sentral plass i selskapets ledende dokumenter. Dette er, i følge Askeland og Aadland verdier *for* praksis. De omtaler også verdier *for* praksis som verdistyring, og sammenlikner det med målstyring (2016:16). På den måten blir verdier et verktøy for styring av organisasjonen, ikke et begrep som beskriver organisasjonen.

Administrerende direktør bruker begrepet *verdistyring* når han omtaler verdibasert ledelse. Han sidestiller verdistyring, målstyring og regelstyring, og vektlegger en balanse mellom de ulike måtene å lede på. Dette samsvarer også med Rudi Kirkhaugs teori om verdibasert ledelse, noe som begrunnes i at ledergruppen har studert hans bok; Verdibasert ledelse. Askeland og Aadland stiller seg noe kritisk til rendyrket bruk av verdier *for* praksis (2016:16). Det er ikke min påstand at administrerende direktør eller de øvrige lederne rendyrker verdistyring, men det er et viktig poeng at administrerende direktør vektlegger dette perspektivet fordi han står i en ledende rolle med stor påvirkningskraft. På hvilken måte påvirker verdistyringsperspektivet avdelingslederne og deres ledelse? Ledergruppen har blant annet lest Rudi Kirkhaug, og har nok på den måten etablert et syn på verdibasert ledelse som er nærmere verdier *for* praksis enn verdier *i* praksis, noe som også er naturlig i en lederrolle med ansvar for måloppnåelse og resultater. Dette styrkes ytterligere av at administrerende direktør vektlegger dette perspektivet.

Når verdier *for* praksis vektlegges i større grad enn verdier *i* praksis vil det strukturelle og selskapets formelle planer og dokumenter få en større plass i verdiarbeidet enn det relasjonelle og mellommenneskelige. Verdiprosessen i Knif Trygghet preges nok i noen

grad av at den er vinklet mer mot verdier *for* praksis. Lederne er, i følge mitt materiell, positive til denne typen verdibasert ledelse. En av avdelingslederne bekrefter administrerende direktør når han sier at verdibasert ledelse fordrer at det er en struktur den kan bygge på. Fokuset på verdier *for* praksis, eller verdistyring er ikke utelukkende negativt. På mange områder fungerer det godt, som for eksempel ved at gode rutiner og strukturer danner grunnlaget for ledelsen. I noen tilfeller kan vi være skeptiske til at det er en direkte kobling mellom verdier og handling, at verdier *for* praksis er feil måte å drive verdibasert ledelse på, men dersom verdistyringen skjer noe mer indirekte kan den oppleves som mindre skremmende.

I mitt materiale er det verdt å merke seg at informantenes tilbakemelding på dette området er i stor grad knyttet til regelstyring. Deres oppfattelse av ledelsen som utøves uttrykkes som "*regelstyring*" eller "*Excel-ledelse*". Excel-ledelse beskrives som skjematisk og firkantet, hvor oppgavene skal passe inn i bestemte rubrikker. Lederne og medarbeiderne har altså ulik oppfatning av ledelsen som utøves, lederne opplever at de bruker verdistyring og målstyring parallelt, mens informantene opplever det mer som regelstyring. Denne forskjellen kan skape ulike oppfatninger av handlinger eller avgjørelser, noe som har stor påvirkningskraft på organisasjonen. Forskjellen kommer frem i mitt materialet gjennom det ulike synet ledere og medarbeidere har på regelstyring. Flere av lederne beskriver kjerneverdien *redelig* ved å bruke regelstyring som eksempel. De forklarer at Knif Trygghet skal være redelige og følge reglene til punkt og prikke, og aldri "*kutte hjørner*". På den måten viser lederne til regelstyringen gjennom verdien *redelig*. Om de samme reglene beskriver informantene at Knif Trygghet skal være "*flinkest i klassen*" til å følge reglene. Informantene opplever det som en overdreven regelstyring. Dette eksempelet viser hvor ulike perspektiver lederne og medarbeiderne har i visse saker, noe som kan være begrunnet med ulikt ståsted og manglende informasjonsflyt.

Det er verdt å merke seg denne forskjellen, fordi den kan også være grunnlaget til forskjeller mellom ledergruppen og medarbeiderne i andre deler av verdiarbeidet.

5.3 Samhandling mellom leder og medarbeider

Problemstillingen søker svar på om verdiprosessen har stryket samhandlingen mellom leder og medarbeider. Knif Trygghet har i stor grad drevet med verdiarbeid helt siden

selskapet ble opprettet, derfor har jeg ikke et tydelig sammenlikningsgrunnlag på den måten at det eksisterer et *før* og *etter*. Mitt utgangspunkt vil da være respondentene og informantenes respons på spørsmål om samhandling, sett i lys av verdiprosessen.

Samhandling er et omfattende begrep som fokuserer på samspill mellom ulike aktører (store norske leksikon). Mellom leder og medarbeider er maktforholdet i samhandlingen ulik, noe som påvirker ansvar og valg for hver av partene.

Lederne i Knif Trygghet viser respekt ovenfor medarbeiderne, de omtaler de som kunnskapsrike, engasjerte og dyktige. Og de er opptatt av at medarbeiderne skal lykkes i sin jobb. I forbindelse med ansettelsesprosesser vektlegges personlig egnethet, og både ledere og medarbeidere oppfattes som stolte av alle ansatte i selskapet. Dette kan være med på å sikre verdier i praksis ved at de som ansettes relaterer sitt eget verdigrunnlag til Knif Trygghets verdier.

Mine funn viser at lederne er opptatt av å lytte til medarbeiderne, gi tid og mulighet for faste møtepunkter i avdelingen ut fra medarbeidernes ønske eller behov, og å vise omsorg for medarbeiderne. Det relasjonelle settes høyt fra ledernes side, og de uttrykker et stort håp om at deres omtanke oppleves av deres medarbeidere. Informantene gir ikke inntrykk av å dele den opplevelsen på den måten lederne uttrykker. Mitt inntrykk er at informantene har en distanse til avdelingslederen og til ledergruppen, noe som ikke fremgår av datamateriale fra lederintervjuene. Det er naturlig at det er en viss distanse mellom leder og medarbeider, men det er bemerkelsesverdig at opplevelsen er så ulik fra de to perspektivene.

5.3.1 Lederutvikling og lederevaluering

Siden 2012 har ledergruppen hatt månedlige samlinger om lederutvikling, de har jobbet med blant annet verdibasert ledelse, tilbakemeldingskultur og lederroller. I mitt datamateriale er det lite som tyder på at dette arbeidet har vært gjenstand for evaluering i noen grad. Dersom det er evaluert er det kun av deltagerne i lederutviklingen. Årlig gjennomføres det medarbeiderundersøkelse i hele organisasjonen der hver ansatt har muligheten til å tilbakemeldinger på ulike områder av virksomheten. I denne undersøkelsen stilles det også spørsmål om lederne, men informantene i fokusgruppen forteller at det omhandler kun nærmeste leder. På den måten vil

tilbakemeldingsgrunnlaget for enkelte av avdelingslederne være svært lite, i og med at enkelte avdelingsledere ikke har noen medarbeidere i sin avdeling eller kun tre stykker. Det vil føre til at noen ledere faller utenom spørsmålene i medarbeiderundersøkelsen. Dette stiller informantene seg spørrende til, og de uttrykker et ønske om en grundigere evaluering av ledergruppen som helhet med tanke på lederrolle og verdibasert ledelse. Det samme tar en av avdelingslederne opp, han stiller spørsmål om medarbeiderne er involvert tilstrekkelig i lederutviklingen, og han foreslår også en form for anonym evaluering som kan gi lederutviklingen et medarbeiderperspektiv som han opplever at har manglet. Denne typen evaluering kan avdekke hvilke verdier i praksis medarbeiderne ser i ledergruppen, og det kan knytte lederutviklingen til den enkelte leders arbeidshverdag tydeligere. På samme tid kan denne typen evaluering være utfordrende for ledergruppen fordi det kan gi uønskede resultater. Da er det viktig at spørsmålene stilles på en måte som gjør det mulig for ledergruppen å ta imot svarene og bearbeide de på en god måte, og representerer konkrete utfordringer som er viktige at de tar tak i.

5.3.2 Lederinvolvering

Å være leder handler i stor grad om å være involvert i mange ulike arbeidsoppgaver og prosesser. Gjennom intervjuene med Knif Trygghets ledere opplever jeg at de er svært involvert i sine arbeidsoppgaver og medarbeidere. De er tydelige på sine verdier og bevisst på sin posisjon som rollemodell. Ved å undersøke respondentene og informantens respons finner jeg noe ulik grad av involvering. Materialet tyder på at lederne er sterkt involvert i sine arbeidsoppgaver, og de er også i ganske stor grad involvert i medarbeidernes arbeidsoppgaver. Men medarbeiderne er i mindre grad involvert i ledernes arbeidsoppgaver. Det finnes deler av lederansvaret som ikke skal involvere medarbeiderne, men det er viktig at lederen informerer sine medarbeidere på en måte som gir medarbeiderne god nok informasjon til å ha kjennskap til prosessen. Det betyr ikke at det skal samarbeides om enhver oppgave, men at det er dialog og at medarbeiderne kjenner til lederens oppgaver. Ut fra datamaterialet kan man stille spørsmål om hvorvidt lederne i Knif Trygghet klarer å involvere sine medarbeidere i verdiprosessene. Lederne arbeider aktivt og regelmessig med verdiprosessen, men materialet mitt tyder på at de ikke i tilstrekkelig grad deler kunnskap videre og knytter verdiprosessen i ledergruppen sammen med verdiprosessen i organisasjonen. På den

måten blir verdiprosessen to separate prosesser som ikke sammen kan danne en sirkulerende diskurs, og dermed utvikler prosessen seg også videre i to deler, noe som i verste fall kan skape større avstand mellom ledere og medarbeidere. Jeg tror ledergruppen må ansvarliggjøres som verdiagenter ovenfor medarbeiderne for å knytte verdiprosessene på ledernivå og organisasjonsnivå sammen. Med verdiagenter mener jeg en handlende aktør som er representant for kjerneverdiene og hvilke metoder som brukes i verdibasert ledelse. Ved at lederne opptrer som verdiagenter deler de kunnskap som de erverver i lederutviklingen med medarbeiderne og på den måten knyttes de ulike initiativene sammen og felles verdipraksiser kan etableres. En verdiagent tar initiativ til verdiprosesser, i motsetning til å avdekke et anliggende (Gehman et al. 2013).

6.0 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg forsøkt å svare på Knif Trygghets verdiprosess og hva den har ført til for lederne og deres samhandling med medarbeidere. Jeg har vektlagt ledernes syn på egen lederrolle, og for å gi det temaet flere perspektiv har jeg trukket inn medarbeiderne i fokusgruppen for å belyse lederrollen fra deres vinkel. Verdiprosessen i Knif Trygghet er både ulike tiltak som har blitt igangsatt og gjennomført, noe jeg har gjort rede for. I tillegg har jeg undersøkt verdiprosessens preg på interaksjonen mellom leder og medarbeider. Mitt bidrag har vært rettet mot ledelse og deres arbeid og utvikling i forbindelse med verdiprosessen. Jeg har benyttet prosessteori og prosessuell endringsteori for å belyse tematikken

6.1 Problemstilling og disposisjon

Oppgavens problemstilling har vært:

På hvilken måte har prosessen med verdiarbeid i Knif Trygghet Forsikring AS blitt gjennomført, og i hvilken grad har det ført til styrking av organisasjonens syn på ledernes rolle og samhandling mellom leder og medarbeidere?

Problemstillingen har blitt konkretisert gjennom to forskningsspørsmål som retter seg mot problemstillingens andre del; om ledernes rolle og samhandling.

Forskningsspørsmål:

- *Hvordan preges lederne av organisasjonens verdifokus i hverdagen?*

- *På hvilken måte opplever organisasjonen at verdiarbeidet har ført til endringer av ledernes rolle, ovenfor medarbeidere og internt i ledergruppen?*

For å besvare denne problemstillingen har jeg benyttet teori om prosesser fra Gehman et al. Deres teori bygger på en studie av en prosess med innføring av ”honor code” ved et universitet i USA. Utgangspunktet deres var å undersøke en gjennomført prosess, for så å utarbeide en teori. Av den grunn er denne teorien relevant i min undersøkelse, da jeg også har undersøkt en prosess som har vært gjennomført for å se hva den kan ha ført til. Jeg har også benyttet Dawsons prosessuelle endringsteori for å belyse problemstillingen. Jeg finner at disse to teoriene har flere likheter og kan knyttes sammen på flere områder. Kombinasjonen av Gehman et al. og Dawsons teorier har utgjort det teoretiske grunnlaget for min undersøkelse av verdiprosessen i Knif Trygghet.

Askeland og Aadlands teori om verdier *i* praksis og verdier *for* praksis har vært viktig rettet mot problemstillingens andre del, om verdiprosessens preg på organisasjonens syn på ledernes rolle, og samhandling mellom leder og medarbeider. Denne teorien knytter verdiene til ledelse i praksis og belyser flere sider ved verdibasert ledelse. Inndelingen med verdier *i* praksis og verdier *for* praksis har vært svært sentral i min oppgave. Det har vist hvilket verdifokus Knif Trygghet har lagt mest vekt på, og jeg har fått muligheten til å diskutere hvorvidt det har gitt de ønskede resultatene eller ikke.

Jeg opplever at det teoretiske grunnlaget og datamaterialet fra intervjuer med ledere og fokusgruppe har gitt meg muligheten til å diskutere problemstillingen min grundig og fokusert.

6.2 Verdiprosessen

Verdiprosessen i Knif Trygghet har blitt gjennomført på en variert og omfattende måte. Den har foregått over tid og over halvparten av de ansatte har blitt tilsatt etter prosessens oppstart. Det innebærer at eierskapet til defineringen av kjerneverdiene er ulikt blant de ansatte, men fokuset på at nytilsatte involveres i målene og verdiene har vært tydelig, noe som har gitt gode resultater i form av eierskap til blant annet verdiene. De som ansettes i Knif Trygghet har et forhold til kjerneverdiene allerede før de tilsettes fordi verdiene er i fokus i intervjuprosessen. De ansatte knytter Knif Trygghets verdier til sitt

eget verdigrunnlag, og på den måten implementeres kjerneverdiene hos den enkelte ansatte.

Modellen til Gehman et al. har ikke vært helt dekkende for min forskning. Verdiprosessen i Knif Trygghet har i større grad enn det Gehman et al. vektlegger, vært lederinitiert. Det har ført til at jeg har utviklet modellen slik at den fokuserer på et initiativ istedenfor et anliggende. Jeg ser også på modellen som en spiral hvor ulike ”omganger” omhandler de forskjellige tiltakene Knif Trygghet har gjennomført som ledd i sin verdiprosess. Hver omgang skaper endring og utvikler organisasjonen, men det betyr ikke at verdiprosessen skal avsluttes. Den går over i en ny fase eller omgang hvor fokuset er noe endret og på den måten utvikles verdiarbeidet i en litt annen retning enn tidligere.

Lederne har et ansvar som verdiagenter, noe som ansvarliggjør deres rolle som initiativtakere i verdiprosessen. Dette kan knyttes til Philip Selznicks verdidanningsbegrep. Han viser til at lederen infuserer verdiene i organisasjonen (1957). Gehman et al. fokuserer på en prosess hvor mange deltar, mens min forskning omhandler en prosess hvor initiativet tas av ledelsen. Dermed vil mitt posisjon være nærmere Selznick, og verdier *for* praksis enn verdier *i* praksis. Verdier *i* praksis kan komme til uttrykk gjennom strukturer og mekanismer som styrker ledernes samhandling med medarbeiderne.

Verdiprosessen i Knif Trygghet har foregått på to nivåer, ledernivå og organisasjonsnivå. De to nivåene har, etter det mitt datamateriale viser, lite sammenheng med hverandre. Den delen av prosessen som omhandler hele organisasjonen, alle ansatte, har gitt resultater i form av strukturelle dokumenter og rutiner, blant annet introduksjonsprogram for nytilsatte, medarbeidersamtaleopplegg og nå til slutt verdiboken. I denne delen av verdiprosessen kommer verdier *for* praksis tydelig frem som et resultat. Den delen av verdiprosessen som har vært på ledernivå har i større grad omhandlet verdier *i* praksis. Ved at disse prosessene har vært tydelig adskilt og på henholdsvis aktørplan og informasjonsplan (Askeland 2014). Er det en utfordring å knytte sammen.

6.3 Lederrollen

Lederne i Knif Trygghet har utviklet seg parallelt med verdiprosessen, og dermed også gjennom verdiprosessen. Ved å fokusere på noe oppdages endringer lettere. Derfor kan det hende at noen av lederne i etterkant av mine intervjuer har blitt enda mer bevisst på hvordan de har utviklet seg i tråd med verdiprosessen.

I ledergruppa og i rekrutteringsarbeidet er verdiene delt, men i mye av det øvrige verdiarbeidet er verdiene forfektete (Bourne and Jenkins 2013). For at verdiene skal være delt i organisasjonen, og ikke kun være styrende, må lederne knytte verdiprosessen fra lederutviklingen til verdiprosessen i hele organisasjonen. Ledernes rolle i verdiarbeidet er å være verdiagenter som knytter verdiene til arbeidet og deler kunnskap slik at verdipraksiser dannes. Det krever informasjon til medarbeiderne om ledernes mål og verdier. Ledernes rolle er å bidra til at verdiene blir delt, det kan også skje gjennom styring (jf. Selznick: å infusere verdier).

6.4 Samhandling

Strukturen er bedre enn kommunikasjonen i Knif Trygghet. Kommunikasjonen skjer i ulike rom, allmenne og interne, men ikke både allmenne og interne på begge nivåer. Det som skjer i en intern prosess kan være viktig for de som deltar, men det blir ikke viktigere for de som ikke deltar. I verdiprosessen i Knif Trygghet har det blitt valgt et verktøy som ikke er åpent for alle, og da oppleves det heller ikke tilgjengelig for alle. Dersom man ønsker at verdier skal bli felles i en organisasjon må man finne arenaer som artikulere dem (Askeland og Aadland 2016). I Knif Trygghet har det vært på personalturer, i komitéer og avdelingsvis. Lederutviklingen har ikke vært negativ eller ubetydelig selv om den har vært en intern prosess, mine data viser det motsatte; at lederne ser på lederutviklingen som svært nyttig og lærerik. Det som menes er at den interne prosessen lederutviklingen har vært ikke oppleves som like nyttig for alle medarbeiderne. For at den typen prosess skal være nyttig for flere enn deltagerne selv, må rommet åpnes noe mer og informasjonsflyten må være bedre. Det kan være ved at lederutviklingen tar utgangspunkt i en medarbeiderundersøkelse hvor lederne evalueres, og jobber sammen om tematikk den omhandler. En annen mulighet for å utvikle informasjonsdelingen kan være at både medarbeidere og ledere skal artikulere sine mål for arbeidet sitt i medarbeidersamtalen. På den måten kan lederens og

medarbeideres mål knyttes sammen og det kan gi rom for mer åpenhet omkring oppnåelse av målet.

6.5 Fagligtilskudd og nye oppdagelser

Prosessteori og endringsteori har flere fellestrekk, og det er nyttig å knytte disse to perspektivene sammen når man skal undersøke en verdiprosess. Verdiprosesser kan fungere godt ved at de initieres fra ledelsen, og behovet for endring kan knyttes til ulike deler av organisasjonen, både på ledernivå og medarbeidernivå. Verdier *i* praksis og verdier *for* praksis har stått sentralt i denne oppgaven, og utelukker ikke hverandre. Verdier *i* praksis kan tydeliggjøres gjennom strukturelle mekanismer som ved første øyekast relateres utelukkende til verdier *for* praksis. Mine data viser at strukturelle mekanismer i Knif Trygghet bidrar positivt til verdiprosessen ved at lederne gis muligheten til å knytte organisasjonens verdier til medarbeidernes eget verdigrunnlag og mål for arbeidet.

Et interessant tema å forske videre på i forbindelse med verdiprosessen i Knif Trygghet er hvilke verdier som er *i* praksis. Min metodiske tilnærming begrenset den muligheten, men gjennom observasjon kunne det vært spennende å undersøke om det er samsvar mellom verdiene *for* praksis, som er tydelige uttrykket, og verdiene *i* praksis, som er noe vanskeligere å avdekke.

Verdiprosessen i Knif Trygghet er unik, og på den måten ikke overførbar til andre organisasjoner. Men funnene i min undersøkelse er overførbare, viktigheten av informasjonsflyt og dialog mellom ledere og medarbeidere er sentralt i alt verdiarbeid uavhengig av organisasjon eller bransje. Handling taler ikke nødvendigvis for selv selv, som leder må man gi hjelp til at medarbeiderne tolker deg rett.

7.0 Litteraturliste

Askeland, Harald (2000) *Reform av den lokale kirke – kontekst, prosess, utfall. KIFO perspektiv nr. 6*. Trondheim: Tapir Forlag

Askeland, Harald (2015) *Verdibasert ledelse – historiske linjer og aktuelle perspektiver*. Oslo: Diakonhjemmet

Askeland, Harald og Einar Aadland (2016) *Hva er verdier og hva tjener de til?* Oslo, VID vitenskapelige høyskole (under publisering)

Busch, Tor (2014) *Ledelse, Kultur og verdier – et integrert perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget

Bourne, Humphrey and Mark Jenkins (2013) *Organizational values: a dynamic perspective*, *Organization Studies*, 34(4):495-514)

Dalland, Olav (2013) *Metode og oppgaveskriving 5.utg.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Dawson, Patrick (1994) *Organizational Change: a Processual Approach*. London: Paul Chapman

Gehman, J, Treviño, L. K & Garud, R (2013) *Values work: a process study of the emergence and performance of organizational values practices*. Academy of Management Journal Vol. 56. No 1, s. 84-112.

House, R. J. (1976) *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. Southern Illinois University Fourth Biennial Leadership Symposium. Carbondale, Illinois, Faculty of Management Studies, University of Toronto

Jacobsen, Dag Ingvar (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Kirkhaug, Rudi (2014) *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget

Lencioni, Patrick M (2002) Make your values mean something, *Harvard Business Review*, 80(7):113-117.

Mintzberg, Henry (2009) *Managing*. San Fransisco, CA, Berrett-Koehler

Selznick, P. (1957) *Leadership in administration*. New York: Harper & Row

Wood, James R. (1981) *Leadership on voluntary organizations: the controversy over social action in Protestant churches*. New Brunswick, New Jersey: Rutgers University Press

Yin, Robert K. (1993) *Applications of Case Study Research*. Applied Social Research Methods Series Volume 34. Newbury Park: Sage Publications.

Aadland, Einar (2004) *Den truverdige leiaren* (2.opplag). Otta: Samlaget

7.1 Knif Trygghets dokumenter

Mål og Strategi dokument 2014-2016 (2014)

Visjon, mål og strategi (2008)

MU-samtalen (2014)

Introduksjonsprogram for nyansatte (2015)

Personalhåndbok for Knif Trygghet Forsikring AS (2015)

8.0 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1

Intervjuguide: Ledere i Knif Trygghet

Del 1.

1. Hvor lenge har du vært ansatt i Knif Trygghet?
2. Har du hatt andre stillinger i Knif Trygghet tidligere?
– var det en lederstilling?

Del 2.

1. Hva er Knif Trygghets kjerneverdier?
2. Hva er gjort for å forankre verdiene i organisasjonen?
3. Kjenner de ansatte til kjerneverdiene?
4. Kan du komme på eksempler på steder verdiene kommer til uttrykk i organisasjonen? (fysisk/psykisk/verbalt/visuelt).
 - i samarbeid?
 - Fysisk på kontoret?
 - I dokumenter?
5. På hvilken måte er du som leder bevisst på eget verdigrunnlag?
6. Når i din arbeidshverdag har verdiene mest fokus?
7. På hvilken måte tror du dine medarbeidere merker ditt verdifokus?

Gi konkrete eksempler.

8. På hvilken måte vedlikeholdes verdiene i organisasjonen?
9. Hva legger du i verdibasert ledelse?
10. Arbeides det med verdibasert ledelse i ledergruppa? På hvilken måte?
11. Har verdiprosessen ført til at du tenker annerledes om din lederrolle?
12. Har verdiprosessene ført til endringer i din lederstil? – med fokus på medarbeidere.

Gi eksempler

13. Er det andre ting om verdiprosessen du tenker at jeg trenger å vite om?

8.2 Vedlegg 2

Intervjuguide: Fokusgruppeintervju:

Del 1:

1. Hvilke stillinger/posisjoner er representert i fokusgruppen?
2. Hvor lenge har de ulike vært ansatt i Knif Trygghet?

Del 2:

1. Hvordan er det å jobbe i Knif Trygghet?
2. Hvordan opplever dere at Knif Trygghet er annerledes enn konkurrenter, som arbeidsplass?
3. Hva er Knif Trygghets kjerneverdier?
4. Hva er gjort for å forankre verdiene i organisasjonen?
5. Kan du komme på eksempler på steder verdiene kommer til uttrykk i organisasjonen? (fysisk/psykisk/verbalt/visuelt).
 - i samarbeid?

- Fysisk på kontoret?
- I dokumenter?
- 6. På hvilken måte merkes verdifokuset i organisasjonen?
- 7. På hvilken måte merkes verdifokuset fra deres ledere?
- 8. På hvilken måte vedlikeholdes verdiene?
- 9. Hva har verdiarbeidet ført til i din hverdag?
- 10. Har verdiarbeidet ført til endringer i forholdet til din leder?

Eller ledelsen som helhet?

8.3 Vedlegg 3

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Askeland Institutt for diakoni og ledelse
Diakonhjemmets Høgskole Diakonveien 14-16 0370 OSLO

Vår dato: 22.12.2015 Vår ref: 45636 / 3 / HIT Deres dato: Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger,
mottatt 12.11.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

45636 Behandlingsansvarlig Daglig ansvarlig Student

*Verdiprosesser i Knif Trygghet Forsikring AS Diakonhjemmet
Høgskole AS, ved institusjonens øverste leder Harald
Askeland Siri Kolberg*

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

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, 01.07.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen Katrine Utaaker Segadal

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

Vedlegg: Prosjektvurdering

Hildur Thorarensen

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

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

Kopi: Siri Kolberg Siripiri@online.no

Personvernombudet for forskning Prosjektvurdering - Kommentar



Prosjektnr: 45636

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Diakonhjemmet Høgskole AS sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal sendes elektronisk eller lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Det oppgis at personer muligens vil kunne gjenkjennes i publikasjoner. Personvernombudet legger til grunn at det foreligger eksplisitt samtykke fra den enkelte til dette. Vi anbefaler at deltakerne gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

Forventet prosjektslutt er 01.07.2016. 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 digitale lydopptak
