



Verdiarbeid i praksis

En kvalitativ studie av mellomlederes bidrag:
Verdiarbeid som en del av institusjonelt lederskap

Hassen Somo Ali

VID vitenskapelige høgskole

Diakonhjemmet Oslo

Masteroppgave

Master i Verdibasert ledelse

Antall ord: 24 964

02.05.2018

Sammendrag

Studien undersøker hvordan mellomledere i en kommunal virksomhet utøver institusjonelt arbeid gjennom å bidra til praktisk implementering av kommunens kjerneverdi *åpenhet* i virksomheten.

Institusjonell teori og perspektivene institusjonelt arbeid og verdiarbeid danner grunnlaget for å analysere mellomleders bidrag til implementering av en allerede institusjonalisert kjerneverdi. Samtidig står *the practice-approach to institutional ambidexterity* sentralt, når fokuset rettes mot institusjonell kompleksitet eller når mellomledere forvalter verdien åpenhet i en verdimessig kompleks kontekst. Perspektivene «verdi *for* praksis» og «verdi *i* praksis», samt kommunale policy-dokumenter er anvendt, særlig når lederes forståelse av kjerneverdien åpenhet diskuteres. I tillegg er Hopes (2015) forståelse av mellomledere og Battilana og D'Aunnos (2009) *embedded agency*-perspektiv anvendt i drøfting av mellomlederens handlingsrom ved implementering av verdier i praksis.

Det er en kvalitativ studie hvor fire mellomledere, én virksomhetsleder og én rådgiver i HR-avdeling er intervjuet. I tillegg har jeg foretatt en dokumentanalyse av kommunale policy-dokumenter.

Funn viser at informantene oppfatter at kjerneverdien åpenhet er en forutsetning for å få legitimitet både innad og utad, og at det er en verdi som innebærer kompleksitet og dilemmaer som må forvaltes i praksis. Studien tyder på at mellomledere bidrar til verdiarbeid gjennom kontinuerlige tiltak for å implementere og vedlikeholde kjerneverdien. Videre viser studien at mellomledere utfører aktørskap, «agency», i verdiarbeid.

Forord

Med denne oppgaven avslutter jeg masterstudiet i Verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høyskole. Jeg setter siste punkt med stolthet og ydmykhet. Det har vært tre spennende og utfordrende år. De teoretiske perspektivene har gitt meg mye ny kunnskap og satt mine erfaringer i nytt lys. Det siste året har vært et krevende år. Samtidig har det vært et stort privilegium å få anledningen til å fordype seg i et tema som oppleves nært og relevant i det daglige. Mitt håp er at dette arbeidet blir et nyttig bidrag til videre refleksjon for meg selv og for andre.

Takk til VID vitenskapelige høyskole som har tilbudt et lederstudium som passet meg og min rolle som leder. Takk til alle lærere som på ulikt vis har inspirert og engasjert underveis. Takk til hyggelige medstudenter som har gitt meg stadig nye perspektiver og har vært en motivasjonskilde.

Min veileder, Harald Askeland, fortjener en stor, hjertelig takk. Han har bidratt mye til at jeg kunne fullføre denne oppgaven. Fra start til slutt har han gitt meg støtte når det gjelder oppgavens struktur og påpekt relevante og presise faglige perspektiver. Han løftet meg frem faglig med en veiledning som jeg opplevde som preget av trygghet. Hans engasjement har bidratt til at jeg ble mer interessert og inspirert i usikre perioder. I tillegg vil jeg takke veiledergruppen for oppmuntring og gode tilbakemeldinger underveis i oppgaven.

Takk til Ingunn Frantzen, min kjære kollega, som har gitt meg ubetinget støtte og hjelp ved å lese over oppgaven med sine falkeøyne. Hennes kritiske blikk har økt oppgavens kvalitet. Ingunns menneskelige egenskaper, som jeg opplever er preget av å ville andre vel og bidra til utvikling, har hatt en sentral plass i mitt studieløp..

Takk til informantene og virksomheten som viste velvilje og ofret dyrbar tid ved å stille opp til intervju. Jeg takker for deres verdifulle refleksjoner og imøtekommende og åpne holdninger som betydde mye for meg og oppgaven.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke familien, særlig min sønn, Abdirahman H. Somo, for oppmuntring og støtte gjennom hele studieløpet. Tålmodigheten, omsorgen og omtanken, mens jeg var opptatt med studiet i fritiden i tre år, har betydd mye i en litt hektisk periode.

Asker 30. 04. 2018

Hassen Somo Ali

Innhold

1 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn for studien	6
1.1.1 Hva særpreger offentlig sektor?	7
1.1.2 Relasjon mellom offentlig ansatte, politikere og omgivelsene	8
1.2 Faglig plassering av studien	9
1.3 Formål og problemstilling.....	10
1.4 Oppgavens struktur	11
2 Teori.....	12
2.1 Ledelse og verdiarbeid.....	14
2.1.1 Verdiarbeid som kjernen i ledelse	14
2.1.2 Mellomlederens lederfunksjon.....	16
2.2 Verdier og hvordan de «virker»: kort om verdiforståelse – verdier <i>for</i> og <i>i</i> praksis.....	17
2.2.1 Verdier <i>for</i> praksis.....	18
2.2.2 Verdier <i>i</i> praksis.....	18
2.3 Institusjonelt arbeid som uttrykk for institusjonell ledelse.....	19
2.3.1 Institusjonelt arbeid som ny trend, med fokus på aktører som utøver «agecy»	19
2.3.2 Ledere og verdiarbeid	22
2.3.3 Lederes verdiarbeid skjer i verdimessige komplekse virksomheter.....	25
2.4 Tidligere forskning	26
2.5 Antakelser knyttet til min oppgave	28
3 Metode	29
3.1 Metodisk tilnærming- kvalitativ	29
3.1.1 Casestudie	30
3.2 Datainnsamlingsmetoder	30
3.3 Studieenhet	31
3.4 Forberedelse til og gjennomføring av intervjuene.....	31
3.4.1 Pilotintervju.....	32
3.4.2 Intervjuene.....	32
3.4.3 Transskripsjon	33
3.5 Analyseprosessen	34
3.5.1 Helhetlig inntrykk.....	34

3.5.2 Meningsbærende enheter – fra tema til koder	35
3.5.3 Kondensering - fra kode til mening	37
3.5.4 Sammenfatning -fra kondensering til beskrivelser og begreper	37
3.6 Drøfting av reliabilitet og validitet.....	38
3.7 Metoderefleksjon	39
3.8 Forskningsetiske dimensjoner	41
3.8.1 Informert samtykke	41
3.8.2 Konfidensialitet	42
3.8.3 Konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter	42
4 Analyse og drøfting	44
4.1 Åpenhet – en forutsetning, men krevende i praksis	44
4.1.1 Overordnet ramme (policy)	45
4.1.2 Intervju-uttalelser om den overordnede rammen	46
4.1.3 Åpenhet, kommunikasjonsklima og involvering.....	48
4.1.4 Åpenhet og legitimitet	50
4.1.5 Åpenhet og dilemmaer	54
4.2 Kontinuerlig verdiarbeid i praksis: Mellomlederes bidrag og handlingsrom	56
4.2.1 Opplæring, kulturbygging og modellering for å implementere verdien åpenhet i praksis	58
4.2.2 Gjennom involvering, drøfting og aktørskap implementerer mellomleder verdien åpenhet i praksis	60
4.2.3 Bruke ulike arenaer, møte- og plandokumenter for å implementere verdien åpenhet i praksis	62
4.2.4 Forvaltning av etiske ansvar, dilemmaer og kompleksitet ved implementering av verdien åpenhet.....	66
4.2.5 Handlingsrom for implementering av verdier i praksis	68
5 Oppsummerende drøfting og konklusjon	72
5.1 Oppsummerende drøfting.....	72
5.2 Konklusjon	76
6 Litteraturliste.....	78
6.1 Kommunale policy-dokumenter.....	82
7 Vedlegg.....	83
7.1 vedlegg 1	83

7.2 vedlegg 2	84
7.3 vedlegg 3	85
7. 4 vedlegg 4.....	87
7.5 vedlegg 5	89

1 Innledning

Formålet for denne studien er å undersøke hvordan mellomledere i en kommunal virksomhet utøver institusjonelt arbeid gjennom å bidra til praktisk implementering av kommunens kjerneverdi *åpenhet* i virksomheten. Enheten som blir undersøkt er en virksomhet i en kommune på Østlandet. Det jeg er nysgjerrig på, er hvordan mellomledere bidrar til institusjonelt arbeid i praksis, eller mer presist hvordan mellomledere implementerer og opprettholder kjerneverdien åpenhet i en verdimeslig kompleks hverdag.

Hvordan ledere bidrar til implementering av kjerneverdien åpenhet i praksis, i en kommunal virksomhet, blir besvart med bakgrunn i empirisk materiale basert på intervjuer og policy-dokumenter. Til sammen fem ledere (én virksomhetsleder og fire mellomledere) ble intervjuet. I tillegg har jeg foretatt en analyse av kommunens policy-dokument som har relevans for implementering av kjerneverdier. En rådgiver i kommunens HR-avdeling ble intervjuet for å innhente kunnskap om forventninger til ledere.

Kommunen har flere overordnede verdier, men jeg begrenser mitt fokus til implementering av verdien *åpenhet*. Grunnen til jeg valgte dette er at jeg har en antakelse om at denne overordnede verdien er en institusjonalisert verdi som tas for gitt. Men dette er en verdi som må vedlikeholdes, fortolkes og omsettes i praksis. Dessuten må åpenhet forvaltes i et aktivt forhold til etiske dilemmaer. Tora Aasland(2016), leder av Kommunesektorens etikkutvalg og medlem av Statens seniorråd, viser i en kronikk viktigheten av åpenhet på følgende måte: «*Åpenhet i form av innsyn og etterprøvnbarhet er grunnlaget for en tillitsskapende kommunal forvaltning*». (hentet fra nettet). Busch (2012) påpeker at staten pålagt aktiv opplysningsplikt og respektere ansattes ytringsfrihet. Connell, R. Ask (2013) henviser til et sitat fra Niels Bohr som understreker at åpenhet er et viktig prinsipp i offentligheten. «*Diktaturets fremste våpen er hemmelighold. Demokratiets fremste våpen er åpenhet*» (foredrag hentet fra nettet).

1.1 Bakgrunn for studien

Jeg fokuserer på mellomledere som aktører i en bestemt kontekst, i dette tilfellet en offentlig virksomhet, der det søkes å implementere og opprettholde et allerede institusjonalisert verdigrunnlag og rollemønster. Gehman et al. (2013) påpeker at verdiarbeid i praksisperspektiv ikke har fått mye oppmerksomhet i forskningen, og at det engasjerte dem for å forske på feltet. Dette fanget min interesse i den grad at jeg har brukt det som utgangspunkt for min undersøkelse. Jeg ville utforske mellomlederes bidrag til verdiarbeid er

i en norsk kontekst. Min undersøkelse beskriver hvilke praksiser som kan være aktuelle ved implementering av overordnede verdier i en kommunal virksomhet.

I min gjennomgang av tidligere forskning, kom det dessuten frem at offentlig sektor ikke i samme grad har vært gjenstand for forskning på verdiarbeid, i alle fall ikke innen ledelsesfaget. Dette inspirerte meg til å fokusere på en offentlig virksomhet. Det faktum at jeg selv har arbeidet i kommunesektoren i en årrekke, både som medarbeider og leder, gjorde at dette var et naturlig valg. Kommunene er sentrale velferdsaktør og forvaltere av offentlige goder. Dermed reises det spørsmål om legitimitet og om hvordan kommunene praktiserer åpenhet. Ikke minst kan undersøkelsen gi grunnlag for sammenligning mellom praktisk verdiarbeid i offentlige virksomheter og forskning som har blitt gjennomført i ideell og privat sektor. Min undersøkelse vektlegger mellomlederens bidrag i verdiarbeid. Jeg håper den kan bidra til å tette noen hull i forskningslitteraturen.

1.1.1 Hva særpreger offentlig sektor?

Som nevnt over handler min undersøkelse om offentlig sektor. Av den grunn ønsker jeg å gi en kort beskrivelse av hva som er unikt med offentlige virksomheter. Busch (2012) påpeker at selv om det finnes mange sider ved ledelse og styring som er generelle og kan anvendes i både private og offentlige organisasjoner, må ledelsen tilpasses den aktuelle organisasjon. Når vi snakker om ledelse og verdier i offentlige profesjoner, må særpreget i offentlig sektor hensyn tas.

Overordnede mål og verdier er viktige dimensjoner. I offentlig sektor gjenspeiler målene velferd, sosial likhet og rettferdighet. Busch understreker at mål har en sterk verdimeisig basis, selv de er vage, tvetydige, konfliktfylte, ustabile og vanskelige å måle (2012:47). Disse verdiene kan raskt endres på grunn av politiske prosesser og nye politiske prioriteringer eller konstellasjoner.

I offentlig sektor ønskes ikke å oppnå effektivitet på bekostning av demokratiske prosesser som har verdi i seg selv. Denne sammenhengen i offentlig sektor krever en annen ledelse og styring. Busch beskriver at offentlige sektoren er verdimeisig kompleks. Videre viser Busch(ibid.) at problemløsningen også er forskjellige. Kilden til legitimiteten er ulike interessegrupper.

Offentlige virksomheter reguleres av spesielle rammebetingelser, i liten grad underlagt markedssystemer. Regelverk og lover reduserer handlingsrommet for ledelse. Busch

understreker at instrumentell rasjonalitet i offentlig sektor ofte blir utfordret av andre rasjonalitetsnormer som har like stor eller større legitimitet hos viktige interessenter. Angell (2017) påpeker at velferdssektoren i særlig grad blir stilt overfor krav om legitimitet fordi dens råvarer er mennesker. Videre understreker Angell at ledere ikke bare kan velge hvilke verdier som helst for organisasjonen. Ledere i offentlige sektor er utfordret med spørsmålet om legitimitet, det være seg intern og ekstern.

1.1.2 Relasjon mellom offentlig ansatte, politikere og omgivelsene

Busch (2012) viser at offentlig ansatte, spesielt i forvaltningen, har som hovedoppgave å iverksette politiske beslutninger. Her beskrives politisk lojalitet som den sentrale verdien. Politikere forventer at de kan stole på administrasjonen og at forvaltningen, uten egeninteresse, iverksetter deres vedtak etter best evne. Her menes at offentlig ansattes forvaltning innebærer ansvar og lydhørhet i forbindelse med politiske prosesser. Det er ikke gitt at disse politiske beslutningene er tydelige. Da kreves det at offentlig ansatte, og ikke minst ledere, er i stand til å tolke politiske signaler og oversette politikken til nye sammenhenger. Dette tolker jeg som at ledere og ansatte har handlingsrom – aktørskap - for å implementere kjerneverdier i en gitt ramme.

I relasjonen mellom offentlig ansatte og omgivelsene finner vi verdier som forplikter offentlig ansatte for samfunnet, understreker Busch (2012). Dette er verdier som er relevante for ansatte i det offentlige. Busch peker først og fremst på *åpenhet* og *diskresjon*, to verdier som krever balanse mot hverandre. Innbyggere har behov, spesielt gjennom media, for å kunne kontrollere politiske og administrative prosesser. Veldig mange saksdokumenter er underlagt for offentlighet og kan hentes frem av hvem som helst. Krav til innsyn gjelder også andre offentlige virksomheter.

På den annen side finnes det verdier knyttet til diskresjon og taushetsplikt. For å få tilgang til personopplysninger som gjelder enkeltindivider, kreves den enkeltes samtykke. Busch (2012) fremholder at det også finnes mer generelle opplysninger som av ulike årsaker ikke blir offentliggjort. Kaarbøe (2017) omtaler studier som viser at ledere i offentlig sektor opplever det som normalt å håndtere multiple verdisystemer. Scott (1995 i Angell 2017) hevder at organisasjoner for å overleve må tilpasse seg omgivelsene ved å ha et grunnlag som er i samvær med regler og forståelser eller den dominerende ideologien i omgivelsene (DiMaggio og Powell 1983; Meyer og Rowan 1991). Selv om det finnes regler for offentlige

virksomheter, mener Busch at medarbeidere og leder har rom for å utøve skjønn (2012:53). Det betyr at ansatte og ledere har handlingsrom innenfor en gitt ramme for å forvalte verdiene åpenhet og diskresjon på en hensiktsmessig måte. Videre understreker Angell at sosiale verdier og forventninger ofte oppleves som motsetningsfylte, at de kan endre seg og er vanskelige å operasjonalisere. Organisasjoner opererer ofte i omgivelser som er preget av kryssende verdier, oppfatninger, og forventninger. Det kan være motsetninger mellom omverdenen og innverdenen når det gjelder, verdier, mål, virkemidler og legitimitet.

Organisasjoner er ikke bare ofre for omgivelsenes legitimitetskrav på en måte som krever at de tilpasser seg. Organisasjoner spiller en aktørrolle, selv om de utsettes for press fra omgivelsene og har behov for legitimitet fra sine omgivelser (Angell 2017, Busch 2012). Organisasjoner som er mektige kan, gjennom sine ledere, bidra til å legge premissene for organisasjonens legitimitet. Dette kan gjøres gjennom å påvirke de institusjonelle omgivelsene ved å fungere som «moralske entreprenører» (Becker 1963; Hasenfeld 2010a i Angell 2017: 151). For eksempel kan en organisasjon kan bruke legitimiteten de har, i gitte omgivelser, og resultater som virkemidler for å påvirke omgivelsene for skaffe seg ny basis for legitimitet der. I denne sammenhengen påvirker omgivelsene og organisasjonene hverandre gjensidig.

1.2 Faglig plassering av studien

Allerede i 1938 ble spørsmålet om ledes verdiorientering tematisert som lederutfordring av Chester Barnard. Jeg bygger på det arbeid som ble videreført av Philip Selznick med fokus på institusjonell ledelse (Selznick 1997). Det siste tiåret har dette temaet igjen fått mer oppmerksomhet særlig knyttet til verdier og mening (Aadland & Askeland 2017).

Lawrence og Suddaby (2006) påpeker at tradisjonelt har institusjonell teori vektlagt at rammer, verdier, handlingsmønstre og legitime praksiser er selvfølgeligjorte forståelser. I dette ligger en forståelse av at både individer og organisasjoner søker legitimitet gjennom gjeldende rammer. Teoretisk ble det lagt vekt på analyser av organisasjonskontekstens betydning samt eksterne og interne rammebetingelser og verdier. Aadland og Askeland (2017) viser til økende interesse for verdier og meninger, fortsatt med hensyn til at organisasjoner er påvirket av menings- og verdisammenhenger. Samtidig trekker forskningen frem dimensjonen om hvordan ledere bidrar til verdidanning og identitet (Ghoshal og Bartlett 1994; Suddaby et al. 2010 i Aadland og Askeland 2017). Det vises interesse for institusjonelt

arbeid samt institusjonell ledelse som funksjon og praksis (Kraatz og Flores 2015; Lawrence og Suddaby 2006; Raffaelli og Glynn 2015 i Askeland 2017). Her hevdes at ledere bidrar til både å etablere, vedlikeholde og endre institusjoner og institusjonalisert praksis. «Agency» eller aktørskap er anerkjent som analytisk kategori for å undersøke hvordan institusjoner også er avhengige av pågående handlinger som del av institusjonelle prosesser (Battilana, og D`Aunno 2009). Lawrence, mfl. (2009) bidrar til å vise sammenhengen mellom makro- og mikroperspektiver, og belyser samspillet mellom eksterne behov, normer og verdier og det arbeid som skjer innen organisasjonen i institusjonaliseringsprosessen.

Mer presist bidrar studien min til verdiarbeidsperspektivet. Avgrenset verdiarbeid forstås som en praksis som bidrar til å artikulere og realisere det som anses som godt eller mindre godt for sin egen skyld (Gehman et al. 2013: 48 i Askeland 2017). I dette perspektivet er Gehman et al. prosessorientert og gir ikke mye oppmerksomhet til lederes bidrag i verdiarbeid, mens Askeland viser lederes bidrag i verdiarbeid gjennom faser. Min undersøkelse søker, i motsetning til Gehman et al. og Askeland, svar på hvordan ledere forstår verdien åpenhet og hvordan de bidrar til implementering av denne institusjonaliserte kjerneverdien i det kontinuerlige arbeidet. Mitt fokus er på praktiske aktiviteter mellomledere bidrar med for å vedlikeholde kjerneverdien.

1.3 Formål og problemstilling

Formålet med oppgaven er å beskrive hvordan mellomledere i praksis bidrar til implementering av kjerneverdien *åpenhet* i en verdimesig kompleks, kommunal virksomhet. Jeg gjør dette innenfor rammen av offentlige sektor, nærmere bestemt en kommunal virksomhet. Målet er at mitt prosjekt blir et nyttig bidrag til å videreutvikle verdiarbeid som perspektiv, ved at undersøkelsen tematiserer og undersøker de mikroprosessene som ligger i verdiarbeid. Dermed kan undersøkelsen bidra til forståelsen av mellomlederens bidrag i praksis av vedlikehold av institusjonelle verdier og praksisformer som blir tatt for gitt. På et overordnet plan ønsker jeg at undersøkelsen bidrar til perspektiver på institusjonelt arbeid.

Problemstillingen er:

Hvordan bidrar mellomledere til implementering av kjerneverdien åpenhet i en verdimessig kompleks, kommunal virksomhet?

Gjennom undersøkelsen søker jeg svar på følgende forskningsspørsmål:

- *Hvordan forstår mellomledere kjerneverdien åpenhet?*
- *Hvilke bidrag har mellomledere til implementering av kjerneverdien åpenhet, og hvilken handlingsrom har mellomledere i sitt institusjonelle arbeid?*

1.4 Oppgavens struktur

I kapittel 2 innleder jeg med en kort presentasjon av relevante teorier og tidligere forskning. Deretter foretar jeg en gjennomgang av de teoretiske perspektivene som er relevante for min problemstilling.

I kapittel 3 beskriver jeg valg av metode. Her redegjør jeg for gjennomføringen av undersøkelsen og analysen av materialet. Jeg reflekterer over min forforståelse, studiens reliabilitet og validitet samt forskningsetiske sider.

I kapittel 4 presenterer jeg empiriske funn som analyseres og drøftes i lys av relevant teori. Her kombinerer jeg presentasjon av resultater med drøfting. Ut fra datamaterialet er det særlig to hovedkategorier som fremkommer. Disse opptrer som temakapiteler med sine underkategorier.

I kapittel 5 foretar jeg en oppsummerende drøfting og presenterer en avsluttende konklusjon.

2 Teori

Med bakgrunn av min problemstilling vil jeg legge frem teori som er relevant for min undersøkelse. Problemstillingen dreier seg om mellomlederens bidrag i implementering av kjerneverdien åpenhet i praksis. For å belyse forskningsspørsmål 1 vil jeg foreta en gjennomgang av hva utvalgte teoretikere har skrevet om særpreg ved offentlige sektor (Busch 2012); verdi for praksis og verdi i praksis (Aadland og Askeland 2017) og velferdsorganisasjoner og legitimitet (Angell 2017). I tillegg analyser jeg relevante kommunale policy-dokumenter. Med tanke på forskningsspørsmål 2 vil institusjonell teori, institusjonelt arbeid og verdiarbeid knyttet mot lederes bidrag i implementering av overordnede verdier, være viktige teoretiske perspektiver.

I problemstillingen er kjerneverdien *åpenhet* og mellomlederens praksis ved implementering av denne verdien sentrale elementer. Derfor har jeg valgt å trekke inn institusjonelt arbeid generelt og verdiarbeid spesielt. I motsetning til Gehman et al.'s fokus på prosessforståelse, fokuserer jeg på mellomledere som aktive bidragsytere til verdiarbeid (jf. Askeland). I Kolbergs (2016) modell for verdiarbeid omtales ledere som aktive initiativtakere for verdiarbeidsprosessene, mens Gehman et al. hevder at det er ytre hendelser – et anliggende – som et utgangspunkt for igangsettelse av disse prosessene.

Når jeg redegjør for institusjonell teori, trekker jeg hovedsakelig veksler på Selznick (1957), og hans beskrivelse av lederskap eller institusjonell ledelse, siden jeg er interessert i lederes bidrag i institusjonelt arbeid. Men hos Selznick kommer det ikke tydelig frem hvordan ledere utfører institusjonell ledelse i praksis, selv om han beskriver institusjonelle lederes funksjoner. Derfor supplerer jeg med Lawrence og Suddabys (2006) perspektiv på institusjonelt arbeid som de siste årene har fått mye oppmerksomhet. Dette perspektivet vektlegger generelt viktigheten av aktørers bidrag i verdiarbeid, men nevner ikke lederes spesifikke bidrag. Kraatz forsøker å bygge bro mellom en gammel institusjonsstudie (Selznick) og nyere studie (Lawrence og Suddaby). Kraatz hevder at forskere av *institutional work* overser det Selznick var opptatt av, nemlig at ledere er institusjonelle arbeidere. Dette perspektivet er også viktig for min oppgave for å forene Selznicks og Lawrence og Suddabys forståelse i institusjonelt lederskap. Forståelsen(e) av verdiarbeid hos Gehman et al. (2013), og særlig Askeland (2017) og Kolberg (2016) bidrar med viktige perspektiv til min forskning, siden de vektlegger lederes rolle i verdiprosesser.

Mellomleders oppgave er å balansere det som er gitt av signaler og direktiver fra toppledelsen med det som skjer operativt. Dermed kan det forstås gjennom *the institutional work and the paradox of embedded agency perspective* (Battilana and D'Aunno 2009) og studier om mellomledere (Hope 2015).

I tillegg foretar jeg en gjennomgang av hva verdi er og hva verdi tjener til: «verdi for praksis» og «verdi i praksis» som gir innsikt i ulike perspektiver i verdibasert ledelse og verdirelaterte perspektiver (Aadland og Askeland 2017).

Et annet viktig perspektiv som jeg ønsker å trekke veksler på er *institutional ambidexterity*¹ (Jarzabkowski, et al. 2013), som beskriver de utfordringer som verdisammensetninger byr på, og hvordan aktørene i praksis utnytter denne kompleksiteten. Tilnærmingen viser pluralismen som en mulighet i motsetning til problemfokuset tilnærming for å håndtere institusjonell kompleksitet.

I tillegg til teoriredegjørelsene nevnt over, søkte jeg tidligere forskning om temaet jeg undersøker. I søket fant jeg lite tidligere forskning som omhandler mellomledere og verdiarbeid direkte. Jeg fant følgende relevante studier som beskrives kort her:

- *Institusjonell ledelse* av Askeland (2017). En case-studie som viser hvordan ledere bidrar til institusjonalisering av formål, verdier og identitet i organisasjoner.
- Kolberg (2016) har foretatt en undersøkelse, *Verdiprosesser og ledelse*, i sin masteroppgave. Hun undersøker verdiprosess på organisasjonsnivå og delvis på ledernivå.
- «Value work» av Gehman et. al. (2013). Her vises hvilke prosesser som gjennomgås i praksis ved utvikling av verdier.
- *Streams of inconsistent institutional influences: Middle managers as carriers of multiple identities* av Delmestri (2006). En studie som handler om mellomledere som bærer multi-institusjoner: Den viser at mellomledere er aktører som håndterer verdimessig kompleksitet
- «Verdibasert ledelse i praksis: en studie av åtte medlemsvirksomheter i HSH» av Aadland mfl(2006). Dette er en undersøkelse av hvordan en organisasjons verdier kommer til uttrykk i praksis i organisasjonen. Den undersøker ikke spesifikt lederes bidrag, men omtaler lederes betydning i verdiarbeid i praksis.

¹ "Able to use the left hand and the right hand equally well" (Oxford Advanced Learner's Dictionary)

2.1 Ledelse og verdiarbeid

2.1.1 Verdiarbeid som kjernen i ledelse

Tanken om sammenhengen mellom ledelse og verdier har røtter i bidrag fra Chester Barnard(1938) og Philip Selznick(1997), som hevder at ledere har som en av sine viktigste funksjoner å prege organisasjoner med verdier. På mange måter har Barnard kommet til å prege forståelsen av at verdifokus og verdidanning i normativ forstand var én av flere sentrale oppgaver for ledere. Han omtales som inspirator for begge de etablerte perspektivene analytisk/rasjonelt og fortolkende/naturlig (Scott 1995 i Askeland 2017). Barnard omtalte organisasjonene som både formelle og uformelle, og betegnet ledere både som rasjonelle aktører og som moralske forbilder. Han beskrev lederes ansvar slik:

The distinguishing mark of the executive responsibility is that it requires not merely conformance to a complex code of morals, but also the creation of moral codes for others. The most generally recognized aspect of this function is called securing, creating, inspiring of “morale” in an organization (Barnard 1938: 279 sitert i Askeland 2017:55).

Philip Selznick (1997) regnes av mange som grunnleggeren av det som kalles institusjonell teori. Han observerte at organisasjoner streber etter å tilpasse seg verdiene i de eksterne omgivelsene. Han definerte organisasjoner som rasjonelle instrumenter for å tilfredsstillere interessentenes behov og som organiske systemer som tilpasser seg de sosiale normene blant interessentene og generelle krav fra omgivelsene.

Institusjoner kan til dels være teknisk rettet enten de oppfattes som grupper eller sedvaner, men de har også en «naturlige» dimensjon. De er et produkt av samspill og tilpasning; de blir bærere for gruppeidealisme; de lar seg mindre grad skifte ut (Selznick 1997: 29).

Selznick skiller mellom administrative organisasjoner og institusjoner. Formålet med en administrativ organisasjon er å løse oppgaver på rasjonelle måter, mens en institusjon er et naturlig produkt av sosiale behov og ytre press – en dynamisk, tilpassningsdyktig organisme (Selznick 1997). Når normer og verdier er opptatt i organisasjonen, får organisasjonen verdibasert status. Selznick påpeker at organisasjoner bærer gruppeintegritet som i en viss grad blir et mål i seg selv. Det er denne prosessen, der organisasjonen blir fylt med verdier, som oppfattes som *institusjonalisering*. Dette fenomenet gjør at organisasjonsledelse går over til institusjonelt lederskap, hevder Selznick (1997:29).

Lederskapets oppgave er å styre overgangen fra organisasjon til institusjon, slik at sluttresultatet effektivt innlemmer de ønskede målsetninger og normer. Det er en praktisk oppgave av størst betydning, mener (ibid.).

Selznick (1997) mener ledelse er å fremheve nøkkelverdier og bygge en sosial struktur rundt dem. Lederen skal først og fremst være dyktig til å fremskaffe verdiene og videre beskytte dem. Det er ikke nok at organisasjonen er et virkemiddel eller et instrument for ledere og eiere, organisasjonen må skape en spesiell følelse hos medarbeiderne, som gjør at de viser engasjement og interesse for å opprettholde organisasjonen. De grunnleggende verdier i organisasjonen må gjøres levende i organisasjonen, og det kan kun gjøres ved at medarbeiderne gjør verdiene til sine egne (Kirkhaug 2013). Å være en institusjonell leder vil si å være ekspert på å formulere, fremme og beskytte verdier (Selznick 1997). Den viktigste betydningen av å institusjonalisere, er å *innføre verdier som ligger utenfor de tekniske kravene de aktuelle oppgavene stiller* (Selznick 1997: 8). Selznick hevder videre at ekte ledelse innebærer å: *"... påvirke den sosiale fortolkningen av hva organisasjonen står for, og bygge opp legitimitet rundt organisasjonen og dens virksomhet»*.

De virkelig vesentlige beslutningene om integritet kan ikke rutineres, de handler om å bygge opp ansvar og forpliktelser av en total karakter, og dette er nødvendigvis Alltid et etisk prosjekt. Lederen må ha evne til å håndtere situasjoner som avviker fra det normale uten blindt å følge regler og tidligere håndteringsmønstre. Besharov og Khurana (2015) skriver at Selznicks tilnærming fortsatt gjelder for organisasjonsteori. *«Selznick's ideas enrich and extend contemporary research on competing institutional logics, organization design, culture, and identity, leadership and meaningful work»* (ibid.).

Samtidig har det blitt reist spørsmål ved i hvilken grad det er påvist noen sammenheng mellom en organisasjons verdier, leders verdiarbeid og påvirkning av eller overføring til medarbeidere:

Leaders are, by definition, agents of influence. And values are thought to be important, because if accepted, they guide and shape followers' attitudes, decisions, and actions (Allport 1955, Rokeach 1973, Schwartz 1992). But the "process" by which leaders successfully convey values to followers, remains ambiguous, and the value-based leadership literature has done little to help us understand the value transmission process (Brown & Treviño 2003:156).

Dette spørsmålet, nemlig sammenhengen mellom lederes bidrag og praktisk verdierarbeid, er sentralt i min undersøkelse. Nærmere bestemt ved å søke svar på spørsmålet om hvordan ledere bidrar til implementering av institusjonaliserte verdier.

Lederes ansvar på dette feltet ble knyttet til å skape verdier, men også til å fortolke og avveie ulike verdsett som eksisterer parallelt i organisasjonen (O'Neill 1992:202 Askeland). Ledelse som praksis plasseres dermed:

- a) innenfor organisasjonen som kontekstuell ramme med etablerte rollemønstre,
- b) som relasjonell aktivitet i samhandling med andre aktører (interne og eksterne) og
- c) som fortolkende og medskapende aktør i forståelse av organisasjonens virksomhet og verdier(Askeland 2013:3).

2.1.2 Mellomlederens lederfunksjon

Min undersøkelse søker svar på hvordan *mellomledere* bidrar til implementering av overordnede verdier i praksis. Derfor ønsker jeg å foreta en gjennomgang av mellomlederlitteraturen.

Hope (2015) definerer mellomledere inn i en organisatorisk ramme. De to ordene som utgjør begrepet mellomleder, «mellom» og «leder», vil danne rammen for forfatterens ramme. «Mellom» referer til at mellomlederen befinner seg et eller annet sted i midten av noe, dvs. mellomlederen har en toppleder over og medarbeidere under. «Leder» henviser til at mellomleder faktisk har en lederfunksjon. Hope understreker at lederdimensjonen av mellomlederens rolle en viktig del av det å være mellomleder.

Balogun (2003) understreker, i følge Hope, at mellomleder har rollen som mekler, forhandler og fortolker av strategiske intensjoner mellom en organisasjons strategiske og operasjonelle nivåer. Hope hevder at mellomledere ikke bare er viktige brikker i implementering i kraft av rollen som leder for en del av organisasjonens operasjonelle aktiviteter. Mellomledere vil alltid være agenter for endring, mener Hope (2015:19). Den tradisjonelle oppfatning av mellomledere er at de kun implementerer beslutninger som fattes av ledere på toppnivå. Hope (2015) viser til en rekke forskere som støtter aktørskapsanalytiske tilnærminger i sine undersøkelser av mellomlederens funksjon og rolle i organisasjoner. De hevder at mellomledere binder sammen virksomhetens strategiske og operasjonelle nivå. Mellomledere befinner seg midt imellom det langsiktige og kortsiktige fokus. Slik jeg oppfatter Hope,

påpeker han at mellomledere er aktører som tolker og anvender rammen i en organisasjons kontekst. Dette samsvarer med min opparbeidede erfaring som mellomleder gjennom mange år, noe som har gitt meg innsikt i hvordan mellomledere bidrar til implementering strategiske planer. Forståelsen av mellomledere som aktører som bidrar til implementering av strategier, er noe jeg vil undersøke, altså om dette er overførbart når mellomledere bidrar til implementering av den institusjonaliserte kjerneverdien åpenhet i en offentlig virksomhet.

2.2 Verdier og hvordan de «virker»: kort om verdiforståelse – verdier *for* og *i* praksis

Tydelighet er en forutsetning for en god ledelse. Hvis verdibevisst ledelse skal etterleve dette prinsippet, må verdiforståelse være avklart og godt kommunisert til organisasjonsmedlemmer og tilpasset konteksten (Aadland og Askeland 2017). Videre påpeker de at en ledelsesteori bør være praktisk og utgjøre en forskjell. De mener at sammenhengen mellom verdier og handlinger derfor vil være avgjørende.

A value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence (Rocheach 1973:5).

Verdier handler om hva som er godt og galt, og tjener både som deskriptive og som normative begreper. *Deskriptivt* fungerer verdier som beskrivelse av faktiske verdisettingspraksiser som kjennetegner folk i en gitt gruppe eller som de har utviklet som mest meningsfulle. *Normativt* fungerer verdier som velbegrunnede idealer og overordnede mål- enten de blir forstått som tidløse og universelle eller som relative og kontekstuelle størrelser. Denne sammenhengen mellom verdier og handlinger har konsekvenser for ledelse. Verdier danner *intensjonsgrunnlaget* for handlinger, skaper *retninger* for handlinger og utgjør *fortolkningsgrunnlaget* i vurderinger av handlinger, mener Aadland og Askeland(2017:28).

Når vi bruker begrepet verdi i hverdagen, er det vidt og utydelig, men stor sett peker det på at noe er mer betydningsfullt og ønskelig enn noe annet, oppsummerer Aadland og Askeland.

Verdier er både a) rasjonelle og reflekterte mål og idealer som uttrykker ønskelige tilstander og b) pre-rasjonelle og intuitive prioriteringsmål som kan fortolkes ut fra et handlingsmønster, samt intensjonale uttrykk for moralsk overbevisning. Både uttalte (åpne) og tause (skjulte) verdier etableres og opprettholdes i et dialektisk samspill mellom individ og sosialt fellesskap (Askeland 2017: 160).

2.2.1 Verdier *for* praksis

Verdier *for* praksis er et perspektiv i verdibasert ledelse som forstås som verdier som utløser ønsket praksis (Aadland og Askeland 2017). Dette perspektivets grunntanke er at ideelle kjerneverdier kan fungere som tankemessige fengheter som fører til engasjert handling, noe som kan defineres nærmest som en årsak-virkning-kjede. Kjerneverdier er et kjent fenomen i organisasjoner. Kjerneverdiene spiller en viktig rolle for å beskrive organisasjonens identitet og skape samhørighet (Busch 2012). Kjerneverdiene er et uttrykk for hvilke handlinger og oppfatninger som er ønskelig i organisasjonen. Ledelsesatferd bidrar til tydeliggjøring og forstrekning av kjerneverdier (Bang 2011 i Busch). Kjerneverdier er overordnede, åpne, formulert og offentlige.

Verdier *for* praksis starter med at vi først uttaler idealet – for eksempel åpenhet –, og deretter prøver å fastholde dette når vi leter etter det rette handlingsvalget for å være mest mulig åpne i en kommende situasjon. Til slutt kan vi evaluere vårt praksismønster og vurdere om innsatsen har vært formålstjenlig.

2.2.2 Verdier *i* praksis

Aadland og Askeland (2017) beskriver det andre hovedperspektivet på verdier ved å ta utgangspunkt i faktiske handlingsvalg og empirisk praksis. Meningsinnholdet som utkrystalliserer seg, selve overskriften på hendelsen, stiger frem som følge av refleksjon mellom organisasjons medlemmer. Dette kan føre til et ønske om forbedring – innovasjons av ny praksis – ettersom praksisen blir bevisstgjort gjennom utprøvende verdikarakterstikker. Dette kalles verdier *i* praksis. Her er poenget at man utleder verdier fra faktiske forhold ved å bruke forståelse av hermeneutisk fortolkning av mening, som kalles meningsfortetning av betydningen i en handlingssekvens. Dette perspektivets virkeområde kan være både på individuell praksis og på organisatorisk virksomhet. Det kan hende sprik mellom uttrykte verdier *for* praksis og begreper som fremtrer som verdier *i* praksis. Aadland og Askeland understreker at refleksjon over verdier *i* praksis kan hjelpe oss med å korrigere rutinehandlinger og selvoppfatninger i en organisasjon. Disse perspektivene, verdier *for* praksis og verdier *i* praksis, kan belyse forskningsspørsmålene.

2.3 Institusjonelt arbeid som uttrykk for institusjonell ledelse

2.3.1 Institusjonelt arbeid som ny trend, med fokus på aktører som utøver «agency»

Institusjonell teori har vært ett av flere dominerende perspektiver innen organisasjons- og ledelsesforskning (Lawrenc et al. 2009). I hovedsak kan denne tradisjonen omtales som et makroperspektiv. Kaarbøe (2017) viser til det nye, institusjonelle perspektivet i organisasjonsteori som handler om hvordan normer i samfunnet blir tatt for gitt.

Utgangspunktet for dette perspektivet er at organisasjoner er basert i intensjonelle omgivelser, der de konfronteres med sosiale normer om hvordan de bør være. Disse normene blitt institusjonalisert slik at de er usynlige for den enkelte, og normene blir derfor tatt for gitt, hevder Kaarbøe (2017: 212). Det institusjonelle perspektivet på omgivelser setter *legitimitet* i fokus (Thorsvik 2013). Begrepet *institusjonelle omgivelser* referer til forventningene i omgivelsene når det gjelder hvordan virksomheter bør organiseres, koordineres og ledes.

Det har blitt hevdet at institusjonell teori «*har vært opptatt av – og er bedre til – å forklare organisatorisk stabilitet enn endring*» (Lawrence mfl. 2009). Denne kritikken førte til en ny interesse for å studere hvordan aktører bidrar intensjonelt og strategisk til å påvirke forming og utvikling av intuisjoner og institusjonalisert arbeid. Nedenfor presenterer jeg dette perspektivet, som er den overordnede teoretiske rammen for min problemstilling i undersøkelsen: institusjonelt arbeid og lederes bidrag i verdiarbeid.

Institutional work (institusjonelt arbeid) er en tilnærming som bidrar til en fornyelse av sammenhengen mellom verdier og ledelse, innenfor rammen av et institusjonelt perspektiv (Lawrence et al . 2009). Lawrence et al. beskriver at denne tilnærmingen kom som en reaksjon på at det nye, institusjonelle perspektivet teoretiserte rundt organisatorisk endring og likedanning uten i tilstrekkelig grad å inkorporere aktører og intensjonell handling.

Sammen med forståelsen av hvordan institusjoner påvirker organisatorisk handling, har forskningen blitt stadig mer opptatt av hvordan aktørenes handlinger påvirker institusjonene. Lawrence og Suddaby (2006) understreker at dette fokuset representerer en viktig del av fremtidige institusjonelle studier i ledelse- og organisasjonsteori.

Lawrence & Suddaby (ibid.) viser til to bidrag, mht. kjerneelementene i studiet av institusjonelt arbeid. Det første er DiMaggios (1988) essay om aktørskap i institusjonell teori. I essayet er konseptet institusjonelt entreprenørskap beskrevet som et middel til å forstå hvordan nye institusjoner oppstår. Lawrence og Suddaby viser at dette har gitt grunnlaget for

en dreining i oppmerksomhet hos institusjonelle forskere over mot virkningen av aktører og aktørskap i institusjoner. Det andre store grunnlaget for konseptet institusjonelt arbeid kommer fra praksisteori (Bourdieu 1977; 1993; de Certeau 1984; Giddens 1984; Lave og Wenger 1991 i Lawrence og Suddaby 2006). Denne tradisjonen fokuser på individers og gruppers handlinger når de håndterer og forsøker å svare på kravene i deres hverdag (de Certeau 1984). Denne tradisjonen står i kontrast til prosessorienterte studier. Lawrence og Suddaby henviser til Brown og Duguid (2000:95) som hevder følgende:

Å fokusere på praksis, er å fokusere på prosessens indre liv: mens en prosessorientert teori artikulere sekvenser av hendelser som fører til et utfall, beskriver praksisteori intelligente aktiviteter av enkelt personer og organisasjoner som arbeider for å gjennomføre disse hendelsene og oppnå resultater.

Institusjonelt-arbeid-perspektivet bygger på denne forståelsen i organisasjonsstudier. Koblingen mellom praksisteori og institusjonelt arbeid er en vesentlig faktor, med hovedfokus på intensjonell handling når individer og organisasjoner søker å håndtere de premisser og krav som de møter i det daglige arbeidet. Se eksempel tabellen nedenfor. Institusjonelt arbeid har vokst frem som perspektiv siden begynnelsen av 2000-tallet. Lawrence og Suddaby, som er blant de viktigste bidragsyterne, definerer institusjonelt arbeid som:

The purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions” (Lawrence og Suddaby 2006:215).

Denne definisjonen introduserer både aktører, intensjonalitet og det syn at aktiviteter som utføres må ses som arbeid. De skisserer i sitt originalarbeid tre ulike hovedtyper av «arbeid» eller praksiser for å skape, vedlikeholde og endre institusjoner: *Etablering* innebærer å fremme og definere nye organisasjonsformer eller -praksiser, der identitetsdanning og normative begrunnelser artikuleres og ved teoretisering av kunnskapsgrunnlaget. *Vedlikehold* skjer ved å legge til rette for ny praksis gjennom å søke politiske støtte, etablere standarder forankret i verdier og myter knyttet til organisasjonen og dens bidrag, samt i arbeid for å ramme inn ny praksis i rutiner og prosedyrer. Endring betyr at selvfølgeligjorte sannheter transformeres og at reguleringer og moralske grunnlag må utfordres.

Tabell 1 Ulike typer institusjonelt vedlikeholdsarbeid (Lawrence og Suddaby 2006)

Type institusjonelt arbeid	Definisjon
Muliggjøre arbeid	Skape regler som fremmer, supplerer og støtter institusjonen: autorisering av aktører og fordeling av ressurser
Overvåke	Sikre etterlevelse gjennom styring, vurdering og oppfølging av resultater
Skape/hindre	Etablere barriere mot institusjonell endring
Verdisetting	Sørge for at aktører kan ta del i positive og negative eksempler som illustrer det normative grunnlaget
Mytologisering	Bevare de normative forutsetninger ved å skape og vedlikeholde myter om institusjonshistorien
Innveve og rutinisere	Aktivt infusere det normative grunnlaget i aktøres daglige arbeid, rutiner og praksis

For mitt formål er særlig deres presisering av element i «maintaing» eller vedlikehold, av interesse.

I følge Lawrence og Suddaby gir institusjonelt-arbeid-perspektivet en pekepinn på hvordan arbeid med verdier kan plasseres i alle tre faser i institusjonsutvikling. Lawrence mfl. (2009) sentralt opptatt av på handlingen som påvirker institusjonen. De benekter heller ikke ved å ignorere effekten av institusjoner på handling, og faktisk er disse effektene avgjørende for å forstå natur av institusjonelt arbeid. Men deres analytiske fokus i studier av institusjonelt arbeid, i motsetning til de fleste institusjonelle studier av organisasjon, er på hvordan handling og aktør påvirker institusjoner. Innen rammen av institusjonelt arbeid har det så utviklet seg en rekke bidrag som omtaler ulike undertyper: identitetsarbeid, verdiarbeid, strategisk arbeid osv. (Lawrence et al. 2013: 1024 i Askeland *ibid.*).

Battilana og D'Aunno (2009) tilbyr en grundig analyse av et problem som er sentralt i institusjonell analyse: *Paradokset av innebygde aktørskap*. Battilana og D'Aunno legger grunnlag for en teori om menneskelig aktørskap i samsvar med det institusjonelle arbeidsprosjektet. De trekker veksler på Emirbayer (1997) og Emirbayer og Mische (1998) for å utvikle et relasjonsperspektiv. I denne tilnærmingen har aktørskap tre dimensjoner: iterasjon (vane), projeksjon (fantasi) og praktisk evaluering (dom). Battilana og D'Aunno viser hvordan de tre dimensjonene manifesterer seg med ulike typer institusjonelt arbeid: skape, opprettholde og forstyrre (*disrupt*) institusjoner. Dermed viser de at institusjonelt arbeid kan innebære et bredt spekter av nivåer av selvbevissthet og refleksivitet, samt et bredt spekter av tidsmessige orienteringer.

If one considers that organizational theory has a mandate to account for the impact of organizations on contemporary societies (Sten & Barley, 1996; Scott, 1996; Davis & Marquis 2005), it is then crucial to understand when and how individual agents embedded in organizations, which themselves embedded in fields, can engage in different forms of institutional work and possibly influence institutions that have for long been dominant in our societies (Battilana and D'Aunno 2009:51).

Kraatz (2009) undersøker, inspirert av Selznick, det institusjonelle arbeidet ved å koble det spesifikt mot lederskap. Han tenker å bygge bro mellom Selznicks forståelse av lederes bidrag til verdiarbeid uten å komme inn på hvordan ledere i praksis bidrar og institusjonelt arbeid perspektivet som ikke viser eksplisitt hva lederes bidrag i verdiarbeid.

I more specifically argued that we could and should study the work that is done by these organizations' denotative leaders. I suggested that their work was often "institutional" in the both Selznickian (integrity-seeking) and non-institutional (legitimacy-seeking) (Kraatz 2009: 84 I Lawrence et al. 2009).

2.3.2 Ledere og verdiarbeid

I dette underkapittelet ønsker jeg å presentere verdiarbeidsperspektivet (Gehman et al.'s 2013) bidrag og bidraget til Askeland 2014) som, etter min oppfatning, er spisset mot min problemstilling om hvordan ledere bidrar i verdiarbeid i praksis. Særlig Askelands bidrag som beskriver leders bidrag i verdiarbeid er nærstående min problemstilling.

Askeland (2017) hevder at vi kan kategorisere verdiarbeid under den typen institusjonelt arbeid som er omtalt som verdsettende, «valourizing. Ulike bidrag kan kategoriseres som en del av denne nye tilnærmingen innen institusjonell teori. Det er bidrag som vektlegger verdiarbeidsanalyser om hvordan verdier manifesterer og utvikler seg innen organisasjoner (Gehman et al. 2013) og det er bidrag som belyser hvordan ledere – sammen med relevante andre – medvirker til verdidanning i organisasjoner (Askeland 2014 i Askeland 2017). Begge disse eksemplene kan plasseres under institusjonelt arbeid, siden deres fellesnevner er et praksisperspektiv på ledelse og verdiarbeid. Gehman et al. (2013: 84) viser at verdiarbeid kan forstås mer avgrenset som en praksis som bidrar til å artikulere og realisere det som anses som godt eller mindre godt for sin egen skyld, men også mer overordnet som en viktig del av å skape, vedlikeholde og utvikle institusjoner (Lawrence og Suddaby 2006: 215).

Verdiarbeid- forståelsen belyser at ledere bidrar til å artikulere moralske eller ideologiske mål for organisasjoner eller bidrar til å tolke det arbeid som gjennomføres inn i en større sammenheng med ideologiske konsekvenser. Dermed legges det også til grunn at lederes

bidrag til fortolkning av verdier kan forstås som praksis som er med på å skape, vedlikeholde eller endre institusjoner. Det er nettopp dette som problemstilling søker svar på: hvordan mellomledere bidrar til implementering av kjerneverdien åpenhet i praksis i en kommunal virksomhets kontekst.

Smircich og Morgan (1982 i Aadland og Askeland 2017) påstår at lederes bidrag til institusjonalisering er «management of meaning», dvs. hvordan felles verdier og meningsmønster skapes. Her kreves at ledere faktisk artikulere kjerneverdier som medlemmene også slutter seg . «. . . Gjennom ulike tiltak og prosesser sørger man for å vedlikeholde en høy bevissthet om kjerneverdien i hele organisasjonen» (Aadland et al. 2006:70). Askeland (2017) hevder at ledere er sentrale aktører i verdiprosesser, blant annet gjennom at de innehar en posisjon som muliggjør initiativ og prioriteringer av verdibevissthet. «Lederes egen person og praksis synes også avgjørende for verdiprosessens troverdighet og omfang» (Aadland et al, 2006). Sett fra dette perspektivet fremstår lederen som agent for institusjonalisering og bidrar til institusjonelt arbeid ved å sette mål og prege organisasjonen med verdier. Videre fremholder Askeland (ibid.) at lederen bidrar til at erfaringer plasseres innenfor en referanseramme som forklarer situasjonen, utfordringen og gir grunnlag for handling. I denne prosessen skaper ledere billedspråk og betydning for det som anses som vesentlig. Lous Pondy (McCall og Lombardo 1978 i Askeland 2017) hevder at ledere i avgjørende situasjoner bidrar til å utfordre og endre etablerte sannheter.

Askeland viser til at en analyse av flere bidrag som peker mot at verdiprosesser skjer både gjennom ulike faser og tiltak (aktiviteter) på ulike nivåer. Askeland trekker veksler på hvordan Henry Mintzberg (2009) deler ledelse i tre ulike plan med hensyn til lederjobb og verdiprosesser: Informasjonsplanen er indirekte og knyttes til styring, relasjonsplanen handler om samhandling med medarbeidere, og handlingsplanen handler om at lederen selv gjør arbeidsoppgavene. Videre mener Askeland (2017) at en slik inndeling samsvarer godt med nyere praksisteori som hevder at praksis ivaretas gjennom «sayings», «doings», og «relatings», som igjen er innrammet av organisatoriske og sektorspesifikke «set-ups» (Kemmis 2011 i Askeland 2017:175). På den måten kan verdibevisst ledelse kobles til det daglige og pågående arbeidet leder foretar i organisasjonen. Samtidig ses verdiprosesser som en prosess av aktiviteter som er koblet sammen. Det oppfattes som pågående arbeid gjennom initiering av bestemte aktører, aktivering av medarbeidere, artikulering av anliggender og verdiprosesser som konkretiseres og uttrykkes i profildokumenter, og det vedlikeholdes gjennom iverksetting av

rutiner samt i pågående diskusjoner og veiledninger i det daglige arbeidet (Askeland 2017:175)

Når man snakker om rammebetingelser eller «set –ups» defineres både rammer for arbeidet og de rammer som utvikles gjennom arbeidet. Organisasjoner opererer i et institusjonelt felt der det gjennom politikktutforming er formulert verdier og tilhørende lover og regler. Ofte vil kjerneverdiene samsvare med overordnede institusjoner eller verdier i feltet. Samtidig velger organisasjoner verdier som de ønsker skal prege virksomheten.

Tabell 2 lederes bidrag i institusjonelt arbeid med formål, verdier og identitet som prosess og praksis (Askeland 2017).

Dimensjoner ved verdiarbeid som praksis	Faser i verdiarbeid			
		Aktivisering	Artikulering	vedlikehold
Set-up	Betydning og tolkning av tradisjoner, regulering og rammer som trussel/mulighet	Prosessdesign med involvering fra styret og til alle ansatte	Valg og oversettelse av sektorverdier Rutiner og retningslinjer forankrer veiarbeidet strukturelt	Etisk kodeks i form av ledelsesplattform
Sayings	Anliggende formuleres i sentrale dokumenter Agendasetting ved inngang til prosess, forankret i strategi	Dialog og forankring Narrativer Moralsk oppmerksomhet	Policy-dokumenter Verdiplattform Planarbeid Operasjonalisering av verdier	Formidle verdier utad Rekonfigurering av kjerneverdier, relatert til sektorverdier, som pågående prosess
Relating	Ledelse og samarbeid i verdiarbeid	Involvering, skape arenaer for refleksjon og diskusjon	Nettverksbygging Arbeidsgrupper på tvers av enheter og nivåer	Knytte bånd mellom interessenter i struktur Refleksiv praksis
Doing	Fasilitere og arrangere samlinger	Invitere og involvere	Handlingsorientering Kulturstudier og samhandling på tvers	Modellere praksis Innarbeide i struktur Refleksiv praksis

Verdiarbeid skjer innen rammer som utformes slik at medarbeidere involveres uten lederes initiativ og beslutningsmulighet svekket. «Slik bidrar lederne til tolkning av egen tradisjon i relasjon til rammebetingelsen som er gitt fra oppdragsgiver og gjennom eksisterende lovverk» (Askeland 2017:175). Her kan forstås at bidraget til institusjonalisering kan antas å styrke organisatorisk dialog hvor både styre og ansatte er involvert. Dette indikerer at verdiarbeid rammes inn av omkringliggende verdier, samtidig som det er gjenstand for aktørvalg, fortolkning, og en selvstendig artikulering av institusjoners historie og identitet (ibid.). Dette forstås slik at organisasjoner og ledere ikke er passive mottakere av identiteter og verdier som spres, men at ledere aktivt tolker og oversetter fra sine institusjonaliserte omgivelser (Sahlin Anderson 1996; Zilber 2006 i ibid.:178).

Askeland (2017) argumenterer for at det vil være faglig interessant å videreutvikle verdiarbeid som perspektiv, med en tilnærming som bidrar til å tematisere og undersøke de mikroprosessene som ligger bak verdiutvikling og verdipraksis. Dermed bidrar perspektivet til forståelse av etablering, vedlikehold og endring av institusjonelle verdier og praksisformer som blir tatt for gitt. I motsetning til Askeland som fokuserer på innfasing og forstår verdiarbeid som prosess, undersøker min oppgave de mikroaktivitetene som ledere gjennomfører for å implementere kjerneverdien åpenhet som er tatt for gitt i virksomheten som jeg undersøker.

2.3.3 Lederes verdiarbeid skjer i verdimessige komplekse virksomheter

Verdiarbeid kan skje i en institusjonell kompleks kontekst. Det kan hende at verdiarbeid blir vanskelig i praksis på grunn av ulike verdier som konkurrerer mot hverandre. Av denne grunn prøvde Jarzabkowski og kollegaen hans å finne praktisk løsning på denne utfordringen i organisasjon- og ledelsesfaget.

Jarzabkowski mfl. (2013) utviklet en praksistilnærming til institusjonell ambidexterity. Ved å rette oppmerksomheten mot "hvordan folk engasjerer seg i å gjøre «ekte arbeid» (Cook og Brown, 1999: 387 i Jarzabkowski mfl.2013), og mot institusjonelle konsekvenser, får praksisbaserte tilnærminger til institusjoner institusjonelt arbeid til å virke. Dette er spesielt relevant i institusjonelt komplekse settinger. hvor sameksisterende og potensielt motstridende logikk er en del av den vanlige hverdagens arbeid, i stedet for eksepsjonelle fenomener (Jarzabkowski et al., 2009: 289 i Jarzabkowski mfl i2013).

Institusjonell ambidexterity (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micellota og Lounsbury, 2011) er institusjonsforskernes forsøk på å håndtere situasjoner med institusjonell "kompleksitet" eller "pluralisme", hvor uforenlige forventninger og forskrifter eller "logikker" kolliderer (Goodrick og Reay, 2011; Kraatz and Block, 2008; Pache og Santos, 2010; Thornton, Casio og Lounsbury, 2012 i Jarzabkowski mfl.2013).

Jarzabkowski mfl. (2013) gir dermed en nyttig analyseenhet for praksisbaserte tilnærminger til institusjonsteori. De flyttet fokuset fra det som er utfordrende med verdimessig kompleksitet til hvilke muligheter det kan gi.

For det første snakker de om et utvidet *praksisrepertoar* hvor enkeltpersoner innarbeider både tradisjonell, lokal praksis, for eksempel engelsk og tysk logikk for juridisk praksis, og nye,

hybridiserte praksiser i sitt arbeid (Smets og Jarzabkowski, i Jarzabkowski mfl. 2013). En annen relatert form for praktisk forståelse er *plassert, improvisert forståelse*. Smets et al. (2012 ibid.) viser hvordan haster og høye innsatsen i møte klientens forventninger oppfordret advokater til å eksperimentere og svare på lokalisert måte til institusjonell kompleksitet.

En tredje praktisk forståelse er *gjensidig tilpasning* (Jarzabkowski et al., 2009; Lindblom, 1965 i Jarzabkowski mfl.2013), der enkeltpersoner på ulike måter tilpasser logikken som styrer hverandres handlinger uten behov for en overordnet koordinerende enhet eller formål. En fjerde praktisk forståelse er *bytte*. En enkelt aktør skifter mellom logikker ved å anta dem på forskjellige tidspunkter eller i forskjellige mellomrom. Denne praktiske forståelsen bygger på DiMaggios (1997: 268 i ibid.) teorisering om individers evne til å delta i flere [inkonsekvente] kulturelle tradisjoner, og Delmestris (2006: 1518 i ibid.) skildring av enkelt personer som "mulige bærere av flere institusjonaliserte identiteter." Delmestri viser til lederes kapasitet til å bytte mellom ulike institusjonaliserte praksisformer i henhold til måten ulike logikker støter på roller og identiteter. For eksempel var ledere som ble utsatt for større institusjonell kompleksitet i stand til å opprettholde flere faglige praksisformer og anvende dem i ulike sammenhenger.

2.4 Tidligere forskning

Mye tidligere forskning på denne problemstillingen viser at ledere har viktig bidrag til institusjonelt arbeid. Lawrence et al. (2013) oppfordrer til å vie oppmerksomhet til aktørens bidrag i studier av institusjonelt arbeid. Her hevdes at aktører (ledere) ikke bare er passiv mottakere av institusjonelle betingelser, men at de tolker rammebetingelsene opp mot sin virksomhetskontekst.

Joel Gehman (2013) viser i sin artikkel *Values work* hvordan verdiarbeid i praksis skapes og gjennomføres i organisasjoner. I deres studie står imidlertid ikke ledere i en dominerende eller sentral posisjon.

I 2016 ble en interessante masteroppgaver skrevet. Den var en kvalitativ undersøkelse av Siri Kolberg(2016). Funnene viser at prosessen påvirker lederutvikling og leders rolle ble belyst i prosessen. Selv om konteksten er privat sektor, er denne studien relevant for min studie, fordi den trekker veksler på ledelse og prosesser.

Askeland (2017) viser i en case studie at ledere forholder seg til rammer og skaper rammer for tolkning, de bidrar til artikulering som muliggjør kommunikasjon om identitet og verdier. Gjennom interaksjon og relasjon til andre, manifesteres også lederes egen handling og arbeid. Denne undersøkelsen ligner problemstillingen som jeg ønsker å ta for meg. Forskjellen er at min studieenhet er mellomledere i offentlig sektor og mer praksisorientert enn prosessorientert.

Aadland med mfl. (2006) gjennomførte en studie av åtte medlemsvirksomheter i HSH. De oppsummerer prosjektet slik: Om ledelsens betydning for verdienes praksisutsalg, påpekes at ledelsen ved institusjonen er den enkeltstående faktor som er mest avgjørende for verdiarbeidets suksess eller fiasko, rutiner og hverdagspraksisordninger, kontinuerlig oppmerksomhet mot verdipraksisen i organisasjonen og at ansatte blir inkludert i arbeidsfellesskapet, kommer til orde på møtene, og blir etterspurt for sine meninger/erfaringer, er avgjørende for implementering av verdier.

Hope (2010a) gjorde en undersøkelse i sin avhandling som handler om mellomlederens bidrag ved strategisk endring. Hope påstår at toppledere og mellomledere spiller signifikante, men forskjellige roller i strategisk endring. I undersøkelsen fokuserer han på hvilken effekt mellomledere har på andre i meningsdanning (sensemaking) og meningsgiving (sensegiving) og hvordan disse meningsdannings- og meningsgivingsprosessene påvirker endringsutfallet.

Top executives focus on expected outcomes, boundary conditions, resource deployment, creating clarity and a shared understanding of these, while middle managers interpret what makes sense and what should be done, and not the least, manage details. Most of the strategic change literature focuses on top management's important role in securing successful results. However, lately there has been increased interest in how the middle management level influences change outcomes (ibid.11).

Videre i drøftingen konkluderer Hope slik:

This suggests that while there is an increasing focus on the middle manager as a key resource for implementing change, we should not forget the findings from the more pessimistic view when evaluating middle managers' contributions in the making of strategy (ibid.11).

Delmestri (2016) undersøkelsen - «Strømmer av inkonsekvent institusjonell påvirkninger: mellomledere som bærere av flere identiteter» - søkte svar på hvordan mellomledere håndterte ulike konkurrerende institusjoner (institusjonell kompleksitet) og hvordan de klarte å være bærere av ulike identitet. Studien likner delvis på min problemstilling.

2.5 Antakelser knyttet til min oppgave

Med utgangspunkt i teorien som jeg redegjør for overfor, har jeg noen antakelser om hva jeg kan forvente av funn når endelig resultatet for undersøkelsen foreligger:

- Mellomlederes forståelse av verdien *åpenhet* og kommunens overordnede ramme om åpenhet samsvarer.
- Mellomledere bidrar gjennom kontinuerlig implementeringstiltak til opprettholdelse av kommunens kjerneverdier i en verdimessig kompleksitet.
- Mellomledere utfører et innebygd aktørskap (*embedded agency*).

3 Metode

Jeg vil undersøke hvordan mellomledere i en offentlig virksomhet i praksis bidrar til implementering av kjerneverdien *åpenhet*. Fire mellomledere ble intervjuet pluss en virksomhetsleder og en informant fra HR-avdeling. De to siste intervjuet jeg for å skaffe meg bakgrunnsinformasjon. Gjennom det kvalitative forskningsintervjuet søker jeg å forstå virkeligheten ut fra intervjupersonens ståsted (Kvale og Brinkmann 2009). I tillegg supplerte jeg intervjuene med analyse av kommunale policy-dokumenter. Dette er inspirert av en case-studie av Harald Askeland (2017), av ledere og lederjobb i praksis. Han observerte topplederens praksis, mens jeg ønsker å få svar på hvordan *mellomledere* bidrar til implementering av kjerneverdien *åpenhet* gjennom ledernes egne fortellinger. Derfor velger jeg å bruke kvalitativ metode. Et kvalitativt opplegg har som regel til hensikt å belyse hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon, i denne sammenhengen hvordan ledere bidrar til verdiarbeid (Jacobsen 2015; Malterud 2013).

Valg av metode har praktiske konsekvenser for resultater og hvilke svar jeg får på problemstillingen min. Det handler om hvordan jeg går frem og forsøker «å avdekke» virkeligheten (Jacobsen 2015:16).

3.1 Metodisk tilnærming - kvalitativ

Formålet med studien er å finne ut *Hvordan mellomledere i praksis bidrar i en kommunal virksomhet til implementering av kjerneverdien «åpenhet»*. Jeg kommer til å benytte en eksplorerende tilnærming fordi min problemstilling søker å få vite mer om lederens bidrag i verdiarbeid. Min eksplorerende tilnærming har til hensikt å utdype det jeg ønsker å vite mer om (Jacobsen 2015). Jeg oppfatter at en eksplorerende tilnærming egner seg når man har mangelfull kunnskap om fenomenet som undersøkes (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2010.) Jeg mener at denne metoden kan gi min undersøkelse en dypere og mer nyansert forståelse av hvordan ledere bidrar i verdiarbeid, gjennom ledernes egne opplevelser og forståelser, i samspill med min fortolkning og konteksten hvor kunnskapen søkes.

Min undersøkelse bruker et bredt spekter av strategier for datainnsamling, organisering og tolkning av informasjonen for informantene og dokumentanalysen (Malterud 2013).

Hovedmålet ved bruk av slike strategier er å utforske meningsinnholdet i sosiale og kulturelle fenomener, slik det oppleves for de involverte selv, i sin naturlige sammenheng. Jeg tolket empiriske data i lys av den teoretiske referanserammen/perspektivet (ibid.).

Jeg mener at kvalitative tilnæringer passer godt for utforsking av de dynamiske tiltakene som mellomledere iverksetter i verdiarbeid.

3.1.1 Casestudie

Min undersøkelsesdesign blir en casestudie, en enkeltcasestudie. Casestudien gir meg større mulighet til å gå i dybden på studieenheten min, nemlig mellomleders bidrag i verdiarbeid i en kommunal virksomhet. En casestudie «*gir mulighet for å studere både et fenomen og den konteksten der dette fremtrer*» (Yin 1993:31 i Kolberg 2016:7). Johannessen, Tufte og Christoffersens (2010: 86) caseundersøkelse består i å innhente så mye data som mulig om et avgrenset fenomen. Mitt fokus skal være å undersøke i dybden mellomlederens bidrag i verdiarbeid i en kommunal virksomhet som er klart avgrenset i tid og rom (Jacobsen 2015). Videre hevder Jacobsen at studier som er avgrenset av tid og rom resulterer i en beskrivelse som er virkelighetsnær. Jacobsen mener at casestudien er godt egnet til å gi «tykke beskrivelser». En casestudie gir mulighet for å forstå samspillet mellom aktør og kontekst (Geertz 1973 i Jacobsen 2015: 99).

3.2 Datainnsamlingsmetoder

Undersøkelsen min fremskaffer data gjennom *semistrukturerte intervjuer* og dokumentanalyse. Den er strukturert ved at intervjuet gjøres i forhold i forhåndsbestemte kategorier, men åpner for oppfølgingsspørsmål underveis (Askeland et al. 2015). Dokumentanalysen handler om en gjennomgang av overordnede kommunale dokumenter som rammer inn lederes bidrag til verdiarbeid i kommunen: for eksempel kommunens hjemmesider og ulike policy-dokumenter.

Intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass i ansikt-til-ansikt-intervjuer (Jacobsen (2015)). Jeg utarbeidet en intervjuguide som ikke var helt strukturert, for å sikre at jeg kommer inn på de viktigste temaene som er ønsket å belyse (Jacobsen: 150).

Intervjuguiden har bidratt til at datamaterialet innfridde min forventning om å få et helhetlig og nyansert bilde av hvordan mellomledere bidrar i verdiarbeid i en kommunal virksomhet, der ledere er en aktiv aktør innen gitte rammebetingelser.

3.3 Studieenhet

Min studieenhet er en offentlig virksomhet som har utviklet åpenhet som kjerneverdi, en verdi som brukerne tar for gitt. Undersøkelsens viktige informanter er mellomledere, som har en posisjon som integrerer det strategiske og det operative (Hope 2015). Min problemstilling handler om mellomlederens bidrag til verdi-implementering. Derfor mener jeg at mellomledere er det riktige utvalget for denne undersøkelsen, siden de ligger nært til både det strategiske og det som skjer i dagligdagse aktiviteter. HR-rådgiver ble intervjuet å få dennes forståelse og for å klarlegge forventningene toppledelsen har til ledere når det gjelder implementering av kjerneverdien åpenhet. Utvalget av enheter har spilt en avgjørende rolle for hvilken informasjon jeg har fått inn (Jacobsen 2015). Jeg tok et strategisk valg, dvs. jeg valgte informanter som jeg trodde kunne bidra med den kunnskapen undersøkelsen søker (Thagaard 2009). Da jeg hadde formulert undersøkelsens problemstilling, gjorde jeg en avgrensning av utvalget.

3.4 Forberedelse til og gjennomføring av intervjuene

Jeg lagde en temabasert intervjuguide. Tematisering handler om formulering av forskningsspørsmål og en teoretisk avklaring av det undersøkte temaet (Kvale og Brinkmann 2009: 121). Intervjuguidene er tilpasset mellomledere, virksomhetslederen, og den ansatte i HR-avdelingen. Intervjuguiden samt ett skriftlig informasjonsbrev om prosjektet med praktiske opplysninger, ble sendt på e-post i forkant av intervjuene til de som hadde sagt seg villige til å være informanter.

Før jeg sendte forespørsel til virksomhetslederen, hadde jeg meldt prosjektet elektronisk til NSD (Norsk senter for forskningsdata) for å søke tillatelse. Da jeg hadde ferdigstilt søknaden, fikk jeg beskjed at dette prosjektet ikke har meldeplikt.

I min henvendelse til virksomhetslederen, mellomlederne og HR-avdelingen forklarte jeg hva prosjektet handlet om og hva det ville kreve tid og deltakelse. Jeg fikk positiv respons. Rekruttering av informanter gikk forholdsvis greit. Etter at jeg hadde sendt forespørsel til fire mellomledere som først sa ja, trakk en mellomleder seg, begrunnet med at hun er relativt ny og sitter med begrenset informasjon. Jeg respekterte beslutningen. Da spurte jeg en annen mellomleder i samme virksomhet som sa ja til å være med i prosjektet. Av konfidensialitetshensyn avtalte jeg med alle informanter én og én per mail etter at jeg hadde fått navnene.

3.4.1 Pilotintervju

Jeg gjennomførte flere prøveintervjuer for å øve på intervjuet og teste intervjuguiden før jeg intervjuet informantene. Jeg testet både innledningen til intervjuet, spørsmålsformuleringene, tiden det tok og min egen opptreden som forsker. Jeg intervjuet to virksomhetsledere, fra ulike kommuner, og en mellomleder fra min virksomhet. De som deltok på prøveintervjuene ga uttrykk at de synes spørsmåltegnene var relevante for å søke svar på fenomenet som skulle undersøkes, selv om de ikke kjente temaet så godt. Prøveintervjuene ga meg nyttige tilbakemeldinger og førte til at jeg foretok noen justeringer, for eksempel å slå sammen noen spørsmål som var overlappende. Denne øvelsen ga meg en større grad av trygghet for å foreta de virkelige intervjuene. Jeg følte likevel ydmykhet ved at jeg brukte andres tid for å gjennomføre mitt prosjekt.

3.4.2 Intervjuene

Ved oppstart av intervjuet forklarte jeg hensikten med prosjektet og presenterte et skjema som beskrev studien og deltakeres rettigheter. De signerte på dette for å gi skriftlig samtykke til deltakelse på gitte betingelser. Jeg brukte diktafon under intervjuet. Alle ga samtykke til dette.

Jeg noterte veldig lite under intervjuet for å unngå distraksjoner, siden jeg er klar over at i en intervjusituasjon påvirker relasjonen mellom informant og intervjuer kvaliteten på kunnskapen som skapes (Thagaard 2009). Jeg la vekt på å skape en trygg og avslappet stemning i rommet for å øke sannsynlighet for at informanten velvillig delte sin kunnskap med meg. I denne sammenhengen var det også viktig for meg å signalisere at de kunne være ærlig, fordi informasjonen de ga meg ville bli behandlet konfidensielt og med respekt. Jeg kommenterte hele veien refleksjonene og opplevelsene informantene kom med ved å si «ja, ja», «interessant», «mm», «ikke sant», for at de skulle få respons på sine tanker og oppmuntres til videre refleksjon og erfaringsdeling.

Jeg prøvde å respektere tiden, men det var et tilfelle hvor jeg ved en misforståelse hadde notert feil tidspunkt og kom en halvtime senere enn avtalt. Jeg beklaget dypt og gjennomførte intervjuet på 45 minutter. Jeg opplevde likevel at det ble et fruktbart intervju og at vi kom gjennom det vi skulle. Jeg gjennomførte alle intervjuene på kontoret til informantene. Jeg tror dette bidro til at informantene i stor grad utviste trygghet og svarte på spørsmålene på en avslappet måte i intervjusituasjonen. Maks tiden som jeg brukte på hvert intervju var en time.

Jeg stilte spørsmål fra intervjuguiden, samtidig var intervjuene preget av fleksibilitet. Både intervjuer og informantene opererte utenfor spørsmålene som er formulert i intervjuguiden. Likevel hjalp intervjuguiden for å holde samtalen innenfor tema for undersøkelsen. Samtidig har fleksibiliteten gitt meg mulighet til å være lytter. Til slutt følte jeg at satt med samme informasjon selv om den kommet frem i ulike rekkefølge. Opptaket vil bli slettet i tråd med retningslinjene fra personvernombudet for forskning, Norsk senter for forskningsdata (NSD).

I løpet av to uker intervjuet jeg virksomhetslederen, representanten fra HR-avdelingen og fire av seks mellomledere i den aktuelle virksomheten. Siden mellomlederne først fikk informasjon fra virksomhetslederen, kan man hevde at den kan påvirke undersøkelsens validitet og gyldighet. Mellomlederne meldte seg frivillig, det bekreftet de overfor til meg under intervjuene.

3.4.3 Transskripsjon

I forkant av analysen transkriberte jeg materiale fra intervjuene. Denne prosessen er også en fortolkningsprosess. Analysen av undersøkelsen er faktisk noe som jeg holdt på med gjennom hele forskningsprosessen. Det er dette Nilssen (2012) Beskriver som *ongoing analysis*. Transkripsjonen gir meg bare et avgrenset bilde av det jeg ønsker å studere (Malterud 2013). I min transkripsjon kan det hende at noe går tapt underveis eller at jeg forvrenger mening.

Jeg foretok all transkripsjon selv, til tross for at det tok lang tid og at jeg transkriberte ord for ord, inkludert alle ufullstendig setninger, småord og tenkeord («ehh...»). Det ble produsert en utskrift med en mekanisk pålitelighet (ibid.). Talespråket som jeg omgjorde til tekst fremsto med denne metodikken som oppstykket og noen passasjer fremsto nærmest som meningsløse. Her står vi overfor en utfordring i spennet mellom gyldighet og pålitelighet, der Malterud (2013: 76) peker på at gyldigheten kan svekkes ved en mekanisk pålitelighet. For å håndtere denne konflikten i startet jeg fortolkningsprosess, der jeg søkte mening i teksten. Jeg gikk derfor gjennom teksten på nytt og lyttet til lydopptaket der jeg opplevde at den transkriberte teksten fremstod utydelig.

Jeg kuttet mange av småordene for å få flyt i teksten. Her utfordret jeg virkelig meg selv for å ha en høy etisk bevissthet og innta en objektiv distanse til teksten, slik at jeg etter beste evne kunne forvalte tilliten jeg var vist av informanten og unngå å forvrengte datamaterialet.

Jeg viste respekt for transkripsjonsfasen av forskningsprosessen fordi dette dreidde seg om et filtrering. og tolkningsledd (Malterud, ibid.). Min nærkontakt til materialet, som forsker, setter spor i materialet som på forskjellige måter kan påvirke meningen i teksten(ibid.). Derfor er det veldig viktig at jeg som forsker er bevisst på mitt ansvar i denne prosessen.

3.5 Analyseprosessen

Analysen er en prosess som knytter datamaterialet og resultatet sammen ved at rådata blir organisert, fortolket og sammenfattet (Malterud 2013). Det finnes forskjellige veivalg i analyseprosessen avhengig av type undersøkelse som foretas. Jeg har valgt tverrgående analyse, siden jeg skal sammenfatte informasjon fra flere informanter. Jeg bruker analysemetoden som kalles systematisk tekstkondensering, som er inspirert av Giorgi og modifisert av Malterud (2013). Jeg vurderte at denne metoden egner seg til for å foreta en deskriptiv, tverrgående analyse av fenomenet jeg studerer, nemlig *mellomlederes bidrag i verdiarbeid*, samt for å utvikle nye beskrivelser. Kvale og Brinkmann (2009:199) fremholder at for en utforskende forskning vil det være riktigere å gå inn på de ulike interessante sidene i de individuelle intervjuene og tolke dem på en dypere måte.

Metoden har mange likhetstrekk med prosedyrene fra Giorgi og *Ground Theory*, men er forankret i Giorgis fenomenologisk analyse (ibid.). Giorgi sier at fenomenologisk analyse tar sikte på å utvikle kunnskap om informantens erfaringer og livsverden innenfor en gitt kontekst. Metoden gjennomføres i fire trinn, og jeg vil beskrive disse og hvordan jeg har gått frem i analyseprosess.

3.5.1 Helhetlig inntrykk

Først handler det om å bli kjent med materialet og danne seg et helhetlig bilde. Jeg leste flere ganger gjennom datamaterialet og vurderte mulige temaer som på en eller annen måte representer mellomlederes forståelse av kjerneverdien åpenhet og deres bidrag i verdiarbeid.

Jeg fokuserte på det helhetlige fremfor iøynefallende detaljer (Malterud 2013.). Som det fenomenologiske perspektiv anbefaler, satte jeg bevisst min forforståelse og teoretiske referanseramme midlertidig i parentes. Jeg var en aktiv lytter til informantenes stemmer, både fra intervjuet og dokumentanalysen.

Etter første gjennomlesing noterte jeg stikkord. Ved andre gjennomlesing streket jeg under de stikkordene som jeg hadde notert. Da jeg hadde lest ferdig tredje gang, begynte jeg å merke med markeringspenn de temaene som ble notert og som jeg fortsatt vurderte som relevante.

Jeg så på nytt på temaene som jeg hadde markert og leste datamaterialet igjen mens jeg hadde i bakhodet de temaene som jeg hadde markert. Jeg hadde litt for mange temaer. Da begynte jeg å sortere temaer i hovedtemaer og underkategorier. Etter at jeg en gang til hadde gjennomgått teksten, satt jeg til slutt igjen med tre hovedtemaer som ga mening i helheten. Dette var temaer som intuitivt tiltrakk seg min oppmerksomhet. Midt i dette trinnet ble jeg veiledet av min individuelle veileder.

3.5.2 Meningsbærende enheter – fra tema til koder

I andre trinn av analysen organiserte jeg den delen av materialet som jeg skulle studere nærmere. Her markerte jeg tekst tilhørende hvert tema med ulike farger og begynte å sortere. Jeg gjennomførte koding fysisk og materielt (Malterud 2013). På denne måten identifiserte jeg meningsbærende enheter, altså tekst som bærer med seg kunnskap om temaene.

Jeg tok en grundig gjennomgang av teksten for å sjekke om tekster som jeg ikke hadde fargelagt fortsatt syntes irrelevante. Meningsbærende enheter som var fargekodet, ble klassifisert i underkategorier hvor jeg brukte bokstaver. Underkategoriene representerer ulike aspekter ved temaene. Fargede tekstutdrag ble klippet ut og limt på A3-ark, systematisert etter bokstavene. Alle a. tekstutsnitt kom først, så b. osv.

Til slutt satt jeg med tre bunker A3-ark med farget tekst kodet fra a til e. Resten av materialet ble forkastet. Jeg lagde en matrise med tre hovedtemaer, som jeg senere reduserte til to, og tilhørende underkategorier, og omriss av en struktur for oppgaven kom etter hvert til syne, se eksempelet i tabell 3 under (2. orden tilsvare bokstavene a, b, .. eller e.).

Jeg jobbet for å få frem meningsinnholdet i analysen. Den tause logikken som forelå i kodevalgene, gjorde at jeg etter hvert tenkte å koble temaene til mine forskningsspørsmål. Kodingen innebærer en systematisk dekontekstualisering. Dette betyr at man tar ut deler av teksten fra sin opprinnelige sammenheng, for senere å kunne lese den - i sammenheng med beslektede tekstelementer man har valgt og den teoretiske referanserammen (Malterud:104; Thagaard 2009). Jeg brukte kodingen som et middel, ikke som et mål. Det gjenstår fortsatt flere ledd i min analyseprosess.

Tabell 3. Eksempel på mellomlederes bidrag til implementering av kjerneverdien «åpenhet» i praksis

Meningsbærende elementer (Eksempler på sitater)	1.ordens begrep	2. ordens begrep	3. ordens begrep
Jeg bidrar til implementering av verdien åpenhet gjennom kommunikasjonskompetanseheving	Opplæring	Opplæring, kulturbygging og modellering	Verdiarbeid i praksis
Jeg uttrykker tydelig hva jeg ønsker av kultur når det gjelder åpenhet	kulturbygging		
Vi bidrar til implementering av verdien åpenhet ved å være gode rollemodeller	Modellering/handling		
Vi bruker ledermøter for å utøve åpenhet	Ledermøter	Møte- og plandokumenter og Ulike arenaer	
Vi involverer ansatte når vi utarbeider virksomhetsplan og kompetanseplan.	Plandokumenter		
Vi har åpne møtoreferater og sakslister	Møtedokumenter		
Jeg opplever dilemmaer når jeg håndter taushetsplikt og åpenhet	Dilemma	Forvaltning av etisk ansvar, dilemmaer og kompleksitet	
Vi forvalter taushetsplikt ved å innhente samtykke	Forvaltning		
Jeg tenker ofte på hva jeg skal dele og ikke dele for å utøve åpenhet	Kompleksitet		
Jeg utøver etisk ansvar og verdibevissthet ved utøvelsen av verdien åpenhet	Etisk ansvar		

3.5.3 Kondensering - fra kode til mening.

I dette tredje trinnet abstraherte jeg kunnskapen som jeg hadde etablert i andre analysetrinnene. Her jobbet jeg meg frem et kunstig sitat som gir det fortettede innhold i en meningsbærende enhet (Malterud 2013:107). Det er et tidkrevende og omfattende arbeid å lage kondensater for meningsbærende enheter. For å gjøre kondenseringen overkommelig, jobbet jeg på underkategorinivået som er under de tre foreløpige hovedtemaene. Jeg skrev stikkord og sammenfattet dette til sitater som skulle gi mening til hver kategori.

Jeg fikk følelsen at jeg laget en kunstig og konturert virkelighet, men jeg valgte å være lojal mot prosessen eller metoden. Hvert kunstig sitat er altså ikke et virkelig sitat, men konstruerte tekster som til sammen bærer i seg summen av innhold fra de meningsbærende enhetene under denne subgruppen. Jeg har lagt merke til at noen sitater illustrerte spesielt godt hovedtemaet og underkategorien. Jeg valgte disse som stjernesitater. Malterud kaller dem «gullsitater», som best illustrerer det som jeg har abstrahert.

3.5.4 Sammenfatning - fra kondensering til beskrivelser og begreper

I dette trinnet satte jeg sammen bitene igjen - det Malterud (2013:107; Thagaard 2009) kaller *rekontekstualisering*. Jeg sammenfattet det jeg hadde funnet i form av gjenfortellinger som kan legge grunnlag for nye beskrivelser, eller begreper som kan deles med andre. Målet var å formidle hva materialet fortalte om en utvalgt del av problemstillingen. Med basis i de kondenserte tekstene og de utvalgte sitatene lagde jeg en *analytisk tekst* for hver kodegruppe. Denne analytiske teksten representerer resultatene i mitt forskningsprosjekt. Den utvalgte delen ga jeg så en foreløpig beskrivende overskrift. Jeg prøvde å sammenfatte og formidle teksten på en måte som er lojal overfor informantens utsagn og gir leseren innsikt og tillit.

For å ivareta validiteten, gikk jeg tilbake til den opprinnelige teksten, noe Malterud(2013) kaller å rekontekstualisere funnet opp mot materialet. Jeg gikk først til matrisen og sjekket om resultatet samsvarte med den. Jeg så over A3-arkene med alle de meningsbærende enhetene. Mitt inntrykk var at jeg satt med en sammenstilling med god forankring i materialet som gjenspeilte informantens erfaring og livsverden. Min analyse og drøftingsdelen er strukturert etter disse hovedtemaene med tilhørende underkategorier. Mot slutten av prosessen gjorde jeg noen strukturelle grep for å spisse presentasjonen tydeligere mot problemstillingen.

3.6 Drøfting av reliabilitet og validitet

Validitet er vurderingsgrunnlaget for tolkning. Med validitet menes at vi faktisk måler det vi ønsker å måle, at det vi har målt oppfattes som relevant, og at det vi måler hos noen få, også gjelder for populasjonen. Validitet har å gjøre med i hvilken grad en metode undersøker det den er ment å undersøke (Pervin, 1984:48 i Kvale og Brinkmann 2009: 251). Jeg opplever at resultatene jeg har kommet frem til, reflekter det sosiale fenomenet som ble undersøkt, nemlig mellomlederens forståelse og bidrag til implementering av kjerneverdier, og at resultatene er overførbare til andre lignende sammenhenger (Thagaard 2009).

Det skilles mellom flere ulike typer validitet. Begrepsvaliditet fremstiller relasjonen mellom det generelle fenomenet vi undersøker og de konkrete dataene vi har frembrakt. Dette har jeg ivaretatt ved valg temaer i intervjuguiden. Intern gyldighet omhandler hvorvidt vi har dekning i våre data for de konklusjoner vi trekker, mens ekstern gyldighet og relevans går på om resultatene fra ett avgrenset område er gyldige også i andre sammenhenger (generalisering) (Jacobsen 2015).

Når det gjelder begrepsvaliditeten blir jeg særlig oppmerksom på behovet for å klargjøre begrepet «verdiarbeid», siden forståelsen av dette begrepet indirekte ligger til grunn for mange av de andre spørsmålene jeg stiller for å få relevant informasjon. Som beskrevet over, er min problemstilling eksplorerende og utformet som et åpent spørsmål. Dette inviterer til en kvalitativ, utforskende type undersøkelse for å svare på hvordan ledere bidrar til verdiarbeid.

Reliabilitet innebærer at empirien må være pålitelig og troverdig. Reliabilitet har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre (Thagaard 2009; Kvale og Brinkmann 2009:250). Dette er spørsmål om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere. Spørsmålet jeg stiller meg selv, er om det resultatet jeg kommer frem til i min undersøkelse, blir det samme hvis den samme undersøkelsen blir foretatt av en annen forsker på et annet tidspunkt og med samme informanter.

I min undersøkelse prøvde jeg å gjennomføre forskningen på måter som vekker tillit og ikke er beheftet med åpenbare målefeil (Jacobsen 2015). For å oppnå dette fulgte jeg fasene i undersøkelsesmetoden. *Metoden tvinger oss til å gå gjennom spesielle faser når vi gjennomfører undersøkelser* (Jacobsen *ibid.*). Jacobsen mener at metoden er et virkemiddel som på en systematisk måte skal hjelpe oss å stille kritisk spørsmål for valget vi tar og konsekvensene av valget som er tatt. Videre påpeker Jacobsen at det er naivt å tro at det

finnes en perfekt forskningsprosess. Av denne grunn har jeg forsøkt å begrunne og reflektere over de valgene jeg har tatt hele veien i undersøkelsesprosessen.

Underveis i undersøkelsen har jeg hatt kritiske blikk på momenter som kunne påvirke påliteligheten til undersøkelsesresultatet, for eksempel undersøkelsesopplegget, dvs. undersøkereffekt, konteksteffekt, slurv i nedtegning og analyse av data; dvs. unøyaktig registrering av data og unøyaktig analyse av data (Jacobsen(2005)). I tillegg reflekterte jeg over hvordan interaksjonen mellom meg som forsker og informantene kan ha påvirkning på resultatet. Stikkordet er åpenhet. Jeg har strebet etter å formulere eksplisitt hvilke metoder jeg har benyttet, og jeg har eksplisitt reflektert over hvordan dette kan ha påvirket resultatene mine.

For at informantene skulle føle seg tryggest mulig, valgte jeg å gjennomføre intervjuene på informantenes respektive kontorer. Intervjuene ble godt planlagt (se over) for å unngå tilfeldigheter og for å gi forutsigbarhet for alle involverte. Jeg foretrakk diktafon for å registrere informasjonen og foretok gjentatte ganger kategoriseringen av enhetene. Alle disse tiltakene hadde til hensikt å øke undersøkelsens reliabilitet.

3.7 Metoderefleksjon

Formuleringen av min problemstilling er et åpent spørsmål. Den inviterer til at jeg går inn i en relativt naturlig relasjon med de som skal undersøkes. Min kvalitative metode er lagt opp slik at informantene legger premissene (Jacobsen 2015). Det er de som bestemmer hva slags informasjon jeg skal få. Kvalitative data legger få føringer på svarene forskeren får inn, mener Jacobsen. Kvalitativ metode gir nyanserikdom og fleksibilitet, problemstillingen vår kan endres. Vi kan be respondenten uttale seg om fortiden så vel som om nåtiden (Repstad 2004: 2016).

En grunn til at jeg valgte å kombinere kvalitativ metode med dokumentanalyse, se over, er at jeg hovedsakelig ønsker å belyse mellomlederens praksis, mening, ønsker og tanker ved implementering av en kjerneverdi, - som er tatt for gitt -, i en offentlig virksomhet.

Kombinasjonen av semistrukturerte, intervjuer og dokumentanalyse kan, (...), bidra til å perspektivere ulike sider ved lederes jobbledelse i praksis (Askeland et al. 2015: 19).

Jacobsen (2015) fremholder at vi kan påstå at kvalitativ tilnærming ofte vil ha høy relevans. Gjennom denne typen datainnsamling kan forskeren få utfordringer mht. nærhet og distanse.

Dette var noe Jeg veldig oppmerksomme på ved intervjuer, observasjoner og dokumentanalyser (ibid.). Av denne grunn valgte jeg ikke virksomheten jeg selv jobber i som gjenstand for min studie.

Selv om forskningsintervjuet lå så tett opp til dagliglivets samtaler, var det ikke så enkelt å gjennomføre (Kvale og Brinkmann 2009). Man ikke kan forvente en informasjon av verdi fra spontane intervjuundersøkelser. Jeg var klar over at det mest sannsynlig kan reproduseres vanlige oppfatninger og fordommer. Ny og betydelig kunnskap om et tema vil neppe forekomme, mener Kvale og Brinkmann. Når det sagt, kan intervjuet være en spennende måte å utføre velbegrunnet og verdifull forskning på (ibid.: 34).

I mitt tilfelle opplevde jeg at intervjuet var meningsfullt for begge parter i intervjusamspillet. Gjennomlesing av de transkriberte intervjuene ga meg inspirasjon til nye fortolkninger av velkjente fenomener. Intervjurapporten har bidratt til ny kunnskap på et bestemt område.

Problemstillingen min tar aktørperspektivet som utgangspunkt, fordi jeg er interessert i leders bidrag i implementering av verdier. Hales (1986, 1999 i Askeland 2017) viser at en slik metodetilnærming, intervjuet (fortellingen), har den svakhet at den kanskje ikke gjenspeiler virkeligheten. Kunnskapen man får gjennom fortellingene, er ledernes opplevelse. Det var dette som gjorde at jeg valgte å supplere intervjuene med mellomledere med dokumentanalysen og intervju av en toppleder (virksomhetsleder) og en rådgiver fra HR-avdelingen. Dette gjøres for å se svarene fra intervjuene med mellomlederne i lys av dokumentanalysen og forventningene til toppledere og HR-avdelingen mht. verdiarbeid.

Andre svakheter ved valg av kvalitativ metode er generaliseringsproblemet, kompleksiteten, undersøkelseeffekten (undersøkelsen og undersøkeren som skaper resultater). Metoden er også ressurskrevende (Jacobsen, 2005), særlig transkripsjonsarbeidet

Ansikt-til-ansikt-intervjuet har, i følge Jacobsen (ibid.), hjulpet meg for å etablere tillit og åpenhet. Vi har fått god flyt i samtalen og mindre distraksjon i løpet av intervjuet. Jeg fikk mulighet å observere og dermed ha kontroll over intervjusituasjonen. Ansikt -til-ansikt-intervju medførte høye kostnader fordi metoden er synkron og jeg måtte være til stede under hele intervjuet (ibid.). Heldigvis har jeg ikke opplevde at noen har kviet seg for å stille til intervju eller uønsket intervjuereffekt på grunn av ansikt-til-ansikt intervju. Forklaringen kan være at informantene er ledere og intervjuene ble foretatt i deres naturlige jobbkontekst (lokaler eller kontorer). En annen mulig forklaring kan være at mine informanter var

elitepersoner. Dette gjorde, tror jeg, at det i en viss grad ble symmetri i intervjurelasjonen (Kvale og Brinkmann 2009). Gjennom denne relasjonen skapte vi kunnskap om temaet som jeg er opptatt av.

Som informasjonskilde skiller dokumenter seg fra intervjuer ved at de også sier noe om hva mennesker faktisk har gjort. Da kan man si at dokumenter ligner mer på en form for observasjon, mener Jacobsen (2015). Utfordringen med dokumenter kan være hvordan opplysningene de gir, passer til problemstillingen, om vi har kontroll over mulige feilkilder og om vi kan stole på de kildene dataene i dokumentene kommer fra, tematiserer Jacobsen(2015)

3.8 Forskningsetiske dimensjoner

Min kvalitative forskning var avhengig av at andre viste godvilje og slapp meg inn i livene sine, at de har satt av tid og delt tanker gjennom intervjuet for å gi informasjon til teksten jeg skulle produsere. Derfor følte jeg meg som gjest i det private rom og måtte oppføre meg pent og følge strengt de etiske kodene (Stake, 2000 i Nilssen 2012). Jeg forsøkte å forholde meg til etiske hensyn, dilemmaer og betraktninger gjennom hele forskningsprosessen (Thagaard 2009:25; Kvale og Brinkmann 2010).

3.8.1 Informert samtykke

Etter at informantene hadde gitt sitt informerte og frie samtykke, satte jeg i gang undersøkelsen. Kvale og Brinkmann mener at forskningsintervjuet er en spesifikk, profesjonell samtale som er preget av et asymmetrisk maktforhold mellom forskeren og den som blir intervjuet.

Når det gjelder min undersøkelse, sørget jeg for at de som ble intervjuet deltok frivillig, altså at de var i stand til selv å bestemme og velge fritt på bakgrunn av fullstendig informasjon om studien og hensikten med den. Dette ble tydeliggjort i informasjonsbrevet som jeg sendte ut på forhånd og i samtykkeskjemaet. Jeg respekterte de som valgte å si nei, informantene har fått tydelig informasjon om denne rettigheten. Et eksempel er mellomlederen som trakk seg fra å stille til intervju, noe jeg selvfølgelig respekterte. I oppstarten av intervjuene forsikret jeg meg om at alle hadde forstått den utsendte informasjonen, som var grunnlag for deres samtykke.

Det var mitt inntrykk at informantene som stilte opp i forbindelse med min undersøkelse snakket trygt og fritt. Jeg prøvde å være veldig åpen med dem når det gjaldt hensikten med oppgaven. Jeg satte min evne til å vurdere etiske spørsmål på prøve, for det er en fin balanse mellom å innhente interessant kunnskap og respektere intervjupersonens integritet. Jeg tilnærmet meg informantene med stor ydmykhet, både med hensyn til tiden de satte av og refleksjonene de kom med. Aldri bruker jeg i min oppgave uttrykket «mine informanter», jeg bruker «informanter». Det gjør jeg bevisst, fordi hvis jeg bruker «mine informanter» kan det oppleves som at jeg eier de intervjuende, mens min holdning er at vi er to likeverdige subjekter selv om det er jeg som initierte forskningen og er ansvarlig for å gjennomføre undersøkelsen (Everett & Furseth, 2012).

3.8.2 Konfidensialitet

Et annet prinsipp som undersøkelsen har prøvde å ivareta, er kravet om at informasjonen som informantene har gitt, blir behandlet konfidensielt. Jeg forsøker også etter beste evne å hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersoner det forskes på (Thagaard 2009). Jeg forvaltet med ansvar tilliten de intervjuede ga meg ved å anonymiserte alle informantene, slik at de ikke kan identifiseres. Jeg var veldig oppmerksomhet på sitatene jeg brukte i analyseresultatet, slik at informantene ikke skulle kunne gjenkjennes ut fra konteksten.

Jeg var meg bevisst informantenes krav til privatliv; vurderte nøye sensitiviteten i informasjonen jeg ble gitt, hvor privat den var og sannsynligheten for at enkeltpersoner kunne bli identifisert. Jeg anonymiserte utsagnene fra informantene så langt som overhodet mulig ut fra min vurdering. Kommunen er anonymisert ved å omtale den som en «kommune på Østlandet» og det samme gjelder virksomheten som er informantenes arbeidsplass. Jeg har aldri brukt navn på informantene i noe elektronisk dokument. Selv om jeg analysert noen overordnede kommunale dokumenter, kalte jeg dem «kommunale dokumenter», for å ivareta konfidensialiteten med hensyn til hvilken kommune undersøkelsen er foretatt i.

3.8.3 Konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter

Et tredje grunnprinsipp for en etisk forsvarlig forskningspraksis som jeg har tatt hensyn til, er knyttet til de konsekvensene forskningen kan ha for deltakerne.

Jacobsen (2015) understreker at samfunnsvitenskapelige studier innebærer konsekvenser både for undersøkelsesobjektene og for samfunnet. Derfor er det pålagt meg å tenke gjennom hvordan denne undersøkelsen kan påvirke dem det forskes på, hvordan forskningen vil oppfattes og hvordan den vil bli brukt. Etske overveielser var klargjort før jeg startet min undersøkelse. I tillegg har jeg foretatt etiske refleksjoner underveis i undersøkelsen. Jeg har gjort meg kjent med og forstått forskningsetiske prinsipper og regler. Disse prinsippene innebærer at jeg som forsker har et ansvar at de som utforskes ikke utsettes for skader og andre alvorlige belastninger. Min undersøkelse har tatt hensyn til fire former for risiko eller belastning som informantene kan utsettes for gjennom en kvalitativ studie: psykisk uro, misbruk, fordreining eller gjenkjennelse (Malterud, 2013). Jeg strebet etter at ingen av informantene i min undersøkelse skulle oppleve slike belastninger.

Det kan være vanskelig å oppfylle disse kravene, men jeg vurderte de etiske utfordringene nøye (Jacobsen (2015)). Jeg jobbet for å finne en god balanse mellom å beskytte informantene og virksomheten og samtidig passe på å beholde forskningsresultatene pålitelighet og at fortolkningen presenteres som mitt eget arbeid. Undersøkelsen min fulgte krav om konsesjon og meldeplikt og krav til riktig presentasjon av data. Fortsatt er jeg usikker om fullgode svar finnes på etiske spørsmål (Nielsen 1996 i Thagaard 2009).

4 Analyse og drøfting

I dette kapittelet skal jeg drøfte resultatene eller funnene på bakgrunn av informasjonen og refleksjonene som har fremkommet i intervjuene. I lys av relevant, teoretisk rammeverk drøfter jeg for å rekonstruere informantenes uttalelser og setter funnene inn i større sammenheng.

Jeg valgte å slå sammen resultat/analyse- og drøftingskapittelet. Først presenter jeg funnene, deretter drøfter jeg dem i lys av relevante teorier og/eller tidligere forskning. I det første temakapittelet vil jeg besvare hvordan informantene og overordnede policy- dokumenter forstår kjerneverdien *åpenhet* i en kommunal virksomhet. Jeg har den antakelsen (jf. side 28) at Mellomlederens forståelse av verdien *åpenhet* og kommunens overordnede ramme om åpenhet samsvarer. Jeg har da et normativt utgangspunkt som kjennetegnes av at kjerneverdier utleder organisatorisk praksis og kommer før handling, i tråd med teori, tidligere forskning fra sektoren og min opparbeidede erfaring som mellomleder. I tillegg kan samspillet mellom hvordan mellomledere forstår verdien åpenhet og den overordnede rammen, påvirke lederes bidrag i implementering av kjerneverdien i virksomheten.

I det andre temakapittelet vil jeg drøfte hvordan mellomledere bidrar til implementering av åpenhet i praksis i en virksomhet som er verdimessig kompleks. Her skal jeg undersøke hvordan mellomledere kontinuerlig implementerer kjerneverdien åpenhet, en verdi som allerede er institusjonalisert, og hvordan mellomlederne håndterer denne kompleksiteten. Og jeg skal drøfte hvilket handlingsrom mellomledere har for å implementere kjerneverdien åpenhet en gitt ramme.

4.1 Åpenhet – en forutsetning, men krevende i praksis

I dette temakapittelet er min hensikt å behandle funn fra analysen av kommunens policy-dokumenter, - hva dokumentene sier om kjerneverdien åpenhet og hvordan informantene forstår denne overordnede verdien i sin arbeidshverdag i en virksomhet i offentlig sektor. Hensikten er ikke å kontrollere om mellomledere praktiserer åpenhet eller ikke. Det jeg ønsker å vite, er hva slags forståelse informantene har av kjerneverdien åpenhet. Kommunens ledelse ønsker at all kommunal aktivitet, både innad og utad, gjennomsyres av denne verdien. Den overordnede rammen, i denne sammenheng, omfatter også topplederens forståelse av den aktuelle kjerneverdien.

Ut fra intervjuene og dokumentanalysen kan forståelsen av kjerneverdien åpenhet oppsummeres i følgende fem underkategorier:

1. overordnet ramme (policy)
2. intervju-uttalelser om den overordnede rammen
3. kommunikasjonsklima og involvering
4. åpenhet som betingelse for å skape legitimitet og tillit både innad og utad
5. Implementering av verdien åpenhet er vanskelig i praksis.

Med utgangspunkt i disse underkategoriene drøfter jeg funn som omhandler informantenes forståelse av verdien åpenhet i lys av relevante teorier, overordnet ramme og/eller tidligere forskning.

4.1.1 Overordnet ramme (policy)

Flere kommunale styringsdokumenter og forventninger fra ulike hold setter rammer for lederes verdiarbeid, særlig deres implementering av kjerneverdien åpenhet. Disse rammebetingelser omtales som *set-ups* (Askeland 2017:175).. De fremstår både som rammer for arbeidet og rammer som kommer ut av arbeidet (ibid.). Under presenteres ulike styringsdokumenter samt et kort utdrag fra hvert dokument.

Kommunens etiske retningslinjer slår fast at ledere har et særlig ansvar som kulturbærere og rollemodeller. Kommunens visjon, verdier og etiske retningslinjer utgjør en felles plattform for folkevalgte, medarbeidere og ledere. Her er et utdrag fra de etiske retningslinjene: «*Det skal være åpenhet og innsyn, slik at allmenheten kan gjøre seg kjent med kommunes virksomhet. All informasjon som gis i forbindelse med kommunens virksomhet, skal være korrekt og pålitelig*».

I ledelses- og styringsdokumentene kommer det tydelig frem at det er lederes ansvar å implementere kommunens overordnede verdier. Et utdrag fra dokumentene lyder: «*Kommunens visjon og verdier er retningsgivende for alle ledere og medarbeidere i organisasjonen, og ligger til grunn for alle plan- og styringsprosesser*».

Kommunens ledelse- og styringsdokumenter definerer at åpenhet innebærer at ledere og medarbeidere praktiserer åpen kommunikasjon både internt og eksternt. «*Kommunen er åpen om alt organisasjonen gjør og praktiser meroffentlighet*».

Kommunes arbeidsgiverpolitiske plattform har sin forankring i kommunens visjon og verdigrunnlag. I dette dokumentet fremholdes at de overordnede verdiene er retningsgivende for ledere og medarbeidere og utgjør en integrert del av kommunens arbeidskultur.

Kommunens visjon og verdier er en rettesnor og et tydelig kjennetegn for våre ledere og medarbeidere og utgjør en integrert del av vår arbeidskultur. De skal virke samlende, utviklende og gi inspirasjon til å levere gode tjenester hver dag.

Kommunes visjon, verdier og policy:

Kommunen forventer at ledere praktiser prinsippet om mer offentlighet, i samsvar med gjeldende lovverk, personvern og taushetsplikt. Risiko til enhver tid å være på et akseptabelt nivå.

Et utdrag fra kommunens handlingsplan mot korrupsjon lyder slik:

Alle ansatte har et ansvar for å gjøre seg kjent med de bestemmelser som gjelder for sin stilling og virksomhet, og utføre sine arbeidsoppgaver i tråd med dette. Ansatte har et personlig ansvar for å følge kommunens verdier, etiske retningslinjer, lover og rutiner i sitt arbeid.

Mellomlederavtalen er en avtale som inngås årlig mellom mellomledere og virksomhetsledere hvor spesifikke målsetninger avklares i tillegg til overordnede mål. Utdrag fra avtalen:

Lederskap: Det forventes at ledere i kommunen jobber systematisk mot måloppnåelse, utviser støttende og styrende lederatferd og leder med åpenhet, troverdighet og gjensidig respekt for å skape muligheter for brukere, innbyggere og medarbeidere.

Oppsummerende viser alle disse dokumentene at ledere på alle nivåer forventes å utøve eller implementere og forvalte kommunes vedtatte, overordnede verdier generelt og kjerneverdien åpenhet spesielt. Lederes implementeringsansvar innebærer å muliggjøre arbeidet ved å skape regler som fremmer, supplerer og støtter institusjonene, overvåke etterlevelse gjennom styring, vurdering og oppfølging av resultater (Lawrence & Suddaby 2006).

4.1.2 Intervju-uttalelser om den overordnede rammen

Informanten fra HR-avdelingen forteller at verdien åpenhet omtales i kommunens introduksjonsprogram for nyansatte og at alle må implementere denne verdien i sin daglige tjenesteytelse. Videre henviser informanten til innovasjonsstrategien som krever høy grad av åpenhet for å sikre medvirkning for innbyggere og tjenestemottakere. Informanten forteller at det store utgangspunktet for å implementere kjerneverdien åpenhet er ansvarliggjøring og

forankring i ledelsen. Informanten påpeker at rådmannen, som er øverste talsperson for de overordnede verdiene, oppfordrer alle ledere til å ta eierskap til verdien åpenhet. Informanten understreker at HR-avdelingen forutsetter at alle ledere tar et spesielt ansvar for å implementere overordnede verdier, for eksempel ved å gjøre dokumenter tilgjengelige, ikke jobbe med skyggearkiv osv.

Informanten henviser til at kommunen har jevnlig forvaltningsrevisjon hvor tema er etikk og habilitet. Dette er et tiltak som følger opp rollebevissthet, slik at man er åpen på saker man er inhabil i og unngår rollekonflikt, sier informanten. «... *at du ikke er inhabil i forhold til roller og verv og at du ikke skal ha tjenester på kommunens vegne uten å ha rett på det*», sier informanten.

Informanten fra HR-avdeling beskriver at media har innsyn i kommunes saker, ikke bare hvordan ansatte gjør ting, men også hva som styrer praksisen. Informanten understreker at kommunen forventer at mellomledere kjører åpne prosesser når de ber om innspill fra medarbeidere og når de gir medarbeider får informasjon om hva som skal gjøres. Informanten henviser til formålsparagrafen om ytringsfrihet. Informanten påpeker at regelverket gir ansatte mulighet til å delta i den offentlige debatt og oppfordrer til at ledere tilrettelegger for å bygge kultur for dette i virksomhetene. Informanten fra HR-avdelingen mener denne rammen gir føringer og handlingsrom når det gjelder implementering av verdien åpenhet.

Det handler om ytringsfrihet, det handler om at vi ansatte har ytringsfrihet og rett til å delta i offentlige debatter. Og igjen sikre åpenhet ut mot samfunnet, sikre åpenhet inn i organisasjonen.

Virksomhetslederen forteller at det er formelle krav til åpenhet til offentlig sektor. Videre påpeker informanten at hennes mellomledere har handlingsrom til å utøve verdien åpenhet i praksis. Virksomhetslederen sier at hun ikke følger opp hva de gjør når de snakker med sine medarbeidere, men forventer at de følger føringene fra kommunen når det gjelder implementering av overordnede verdier. Virksomhetslederen beskriver at som virksomhetsleder forventer hun at mellomledere gjennomfører tiltak i henhold til målene som de har satt sammen.

Flere mellomledere forteller at de interne rutinene deres sier at de skal sikre at verdien åpenhet kommer til uttrykk i samhandling med brukerne, for eksempel de tverrfaglige møtene der familiesaker behandles.

Flere informanter som er mellomledere forteller at både ansatte og brukere av kommunens tjenester har forventninger til mellomledere som bærere av verdien åpenhet. Samtidig gir flere mellomleder uttrykk for at de savner et rapporteringssystem som følger opp hvordan de implementerer overordnede verdier i kommunen. En mellomleder uttrykker ønske om litt mer press fra sin overordnede.

Flere informanter opplever at den lovregulerte taushetsplikten setter tydelige rammer for åpenheten. De påpeker at lovverket gir mulighet for å snakke åpent etter at man har innhentet samtykke. «*Jeg synes det er stort etisk dilemma hvis folk diskuterer det ulovlig uten å sikre samtykke*», sier en informant. En mellomleder forteller at da de jobbet med handlingsplanen for korrupsjon, kom kjerneverdien åpenhet tydelig frem. Informanten forteller at kommunens ulike dokumenter viser forventningene til ledere om å implementere overordnede verdier i praksis.

Oppsummering

Ut fra fremstillingen over kan det forstås at det etiske reglementet, lovverket, kommunalpolitikken og administrasjonen gir et sett av rammer som tydeliggjør at mellomledere har et ansvar for å bidra til implementering av kjerneverdier generelt og verdien åpenhet spesielt. På den annen side viser materialet at mellomledere fra overordnede side savner et rapporteringssystem for å følge opp implementering av kommunens kjerneverdier. Angell (2017) understreker at ledere ikke bare kan velger hvilke som helst verdier som styrer organisasjonen. Han påpeker at ledere er utfordret med spørsmålet om legitimitet, både internt og eksternt. I følge Angell (2017:152) viser institusjonell organisasjonsteori at velferdsorganisasjoner relativt tenderer mot å være like i form. Angell hevder at ledere er preget av de samme verdiene og den samme ideologien som «resten av samfunnet». På den måten kan ledere bli fanget av sosiale enheter i omgivelsene, for eksempel staten eller profesjonen. Angell understreker at denne likedanningsprosessen kan ha som konsekvens at formålet med tjenesten, nemlig brukerens interesser, kommer i bakgrunnen.

4.1.3 Åpenhet, kommunikasjonsklima og involvering

Her er til dels stor grad av sammenfall i data. Flere deltakere mener at åpenhet er lik informasjonsflyt. De forstår det slik at åpenhet betyr å gi relevant og tilstrekkelig informasjon til de som skal ha tilgang på den. En mellomleder beskriver at åpenhet i hennes avdeling handler om å invitere medarbeiderne med i beslutningsprosesser og det som skjer i avdelingen. Hun sier at det er viktig å gi informasjon som berører ansatte. Flere mellomledere

mener at åpenhet også innebærer en mulighet for dem for å komme med innspill. Svarene fra flere informanter viser at åpenhet betyr å involvere før beslutninger tas og gi forklaring når beslutninger er tatt. Lederen forteller at når man kjører prosesser sammen for eksempel for å lage en virksomhetsplan, er det i seg selv en type åpenhet. Gjennomgående bekrefter informantene at åpenhet forstås som en forutsetning for et godt kommunikasjonsklima og involvering som krever gjensidig ansvar.

På mitt nivå så er det jo snakk om å være åpen om beslutningsprosesser til mine ansatte. Hva er det som skjer? Hva er det å gi god informasjon heller enn å la være? Den har noe å gjøre med åpenhet, tenker jeg.

Denne beskrivelsen søker å vise at åpenhet forstås av informantene som en verdi som tjener til å skape et godt kommunikasjonsklima, involvering og rolleavklaring. Dette kan knyttes til det Aadland og Askeland (2017) omtaler som verdier *for* praksis. Dette perspektivet påpeker at kjerneverdier tjener som idealer som forårsaker ønskede handlinger i organisasjonen. I sammenheng med min studie kan dette tolkes som at informantene mener at kjerneverdien åpenhet fører til en praksis som gir et godt kommunikasjonsklima, god informasjonsflyt og involvering i deres virksomhet.

Disse mekanismene kan tyde på at verdier *for* praksis fører til verdier *i* praksis (Aadland og Askeland 2017). En annen mulig forståelse som kan forklare informantenes svar, er Buschs (2012) tilnærming til verdibasert ledelse, som er prosessorientert. Busch definerer verdibasert ledelse som flere prosesser som er forankret i organisasjons verdier og utøvers på alle nivåer. Denne tilnærmingen til ledelse inviterer til involvering og informasjonsflyt på alle nivåer i organisasjonen og henger sammen med det en mellomleder sier: «*Åpenhet er å gi relevant informasjon og involvere*».

Noen informanter hevder at åpenhet er tydelighet. De mener at åpenhet kan hjelpe dem å få klarhet i hvor grensen går for mandatet de har, hva deres rolle og myndighet er. En mellomleder oppfatter åpenhet som noe som avklarer hvilke forventninger vi har til hverandre. De fleste informantene mener at åpenhet er et virkemiddel som kan bidra til avklare hvilke prosesser vi kan påvirke og hvilke som vi ikke kan påvirke. En informant hevder: «*Åpenhet innebærer en tydelighet på hva handlingsrommet er, ikke sant, hva vi kan være med å beslutte, hva vi kan være med å påvirke og hva som besluttet andre steder*». Dette henger sammen noe Aadland og Askeland hevder, nemlig at verdibasert ledelse definerer hva vi bør gjøre og ikke bør gjøre, noe som kan forklares med verdi *i* praksis -

perspektivet. Involvering og kommunikasjon kan tolkes som refleksjon og dialog som kan forstås som verdi *i praksis* (Aadland og Askeland 2017).

Her kan forstås at åpenhet som kjerneverdi kan være en forutsetning for å tydeliggjøre ønskede verdier som er grunnlag for å utøve verdipreget ledelse i en organisasjon. Dette kan være uttrykk for at verdien åpenhet tydeliggjør forventinger som medlemmene i organisasjonen har til hverandre. Ut fra dette kan man resonnerer at informantenes forståelse av verdien åpenhet bekrefter Aadland og Askeland som omtaler verdibasert ledelse som tydelighet på hva som er ønskede og uønskede verdier. På den annen side kan dette ha sammenheng det Aadland og Askeland (2017) omtaler som verdibevisste ledere:

Organisatorisk atferd forstås som sosial handling; det vil si at den er intensjonell, relasjonell og meningsbærende. Dette har ikke minst implikasjoner for å forstå hvordan deltakere motiveres til deltakelse, samt forstår og reflekterer over sin rolle i organisasjoner (Aadland og Askeland 2017: 47).

Dette er også bekreftet av informantene på den måten at de forstår åpenhet som en tydelighet som kan føre til forståelse og refleksjon over egen rolle i organisasjonen. Videre påpeker Aadland og Askeland at avhengig av organisasjonstype vil det være vesentlig at verdi *i praksis* (verdibevisst ledelse) både kan prege organisasjoner med virksomhetskritiske verdier, bidra til å skape en felles verdimesig plattform og engasjere til fortolkning og forvaltning av verdimesige tradisjoner. I lys av dette kan informantenes utsagn tolkes som at deres forståelse kan knyttes til verdibevisst ledelse. Informantene hevder at et åpent kommunikasjonsklima kan føre til verdiutvikling både på individ og organisasjonsnivå. «Åpenhet er større en det bitte lille, ikke sant. Da kan vi ha en kultur som gir åpenhet for å tenke større», uttrykker en informant.

En annen mulig forklaring kan være verdi *i praksis*-perspektivet. Dette perspektivet peker på verdifokusering og etiske refleksjoner for å «ramme inn» verdimesige standarder for organisasjonens og medlemmenes atferd og for å trekke grensen for hvilke typer atferd som er uakseptable i organisasjonen (Aadland og Askeland 2017). Her kan informantenes uttalelser tolkes som at tydelighet er en betingelse når ledere trekker grenser i organisasjonen som har implikasjoner intern, men også for organisasjonens legitimitet i de eksterne omgivelsene.

4.1.4 Åpenhet og legitimitet

Under denne kategorien skal jeg drøfte funn som viser at det er sammenheng mellom åpenhet og legitimitet. I denne sammenheng handler legitimitet om hvordan åpenhet kan forstås som en betingelse for å skape tillit intern og fortjene legitimitet ekstern.

Flere informanter legger i åpenhet at vi ikke opererer med noe som kan skape mistanke eller som kan svekke legitimitet og tillit. De mener at vi ikke skal gjemme noe eller jobbe med noe annet enn det som forventes av dem. Informantene understreker at de må forvalte tilliten de får fra andre. En mellomleder påstår at åpenhet skaper tillit og fører til bedre samarbeidsklima i arbeidsmiljøet, noe som kan føre til utvikling, innovasjon og nytenkning og at man tenker større. «Åpenhet er en ryddig prosess», hevder en mellomleder. En annen mellomleder fremholder at åpenhet er at det ikke er noe ullent og at man har fått mulighet for innsyn. De fleste gir uttrykk for at åpenhet er en tilstand som de ønsker i organisasjonen for å oppnå tillit fra sine interessenter.

Videre mener flere informanter at åpenhet er et habilitetsspørsmål. De mener det er veldig viktig å være åpen i forkant hvis man har noen kjente eller er i slekt eller at det er noen i vennekretsen som jobber i et offentlig kontor der man for eksempel har en sak. Det kan også gjelde en selger av tjenester, eller bekjentskap i forbindelse med rekrutteringsprosesser. En informant opplever av og til at rådmannens ledergruppe ikke viser åpenhet i praksis sammenlignet med ledergrupper på virksomhetsnivå. Informanten ønsker mer åpenhet fra toppledelsen. «Og så er det viktig å spille med åpne kort, fordi man får ansatte mye mer på lag». Uttrykker informanten

Åpenhet er at det ikke er noen skjult agenda eller noen baktanker for hva vi er i ferd med å få gjennom; om det er mål, om det gjelder møter, organisering eller hva det måtte være, veldig åpent om egen tanker og hva egentlig målet er, alt skal legges på bordet, alt skal snakkes om.

De fleste informanter tolker at åpenhet handler om at ansatte er trygge på organisasjonen eller ledelsen. De mener at det må være samsvar mellom det ledelsen uttrykker og det de gjør. En informant tenker at åpenhet handler om at ledelsen tåler forskjellige meninger og måter å gjøre ting på og det at handler om troverdighet hos ledelsen. En annen mellomleder understreker at hvis man ønsker å få fortjent tillit som leder, må man praktisere verdien åpenhet sammen med andre. «Om åpenhet tenker jeg at både organisasjonen og de ansatte skal være trygge på det at vi lederne sier det som det er», sier informanten

I mye av teorilitteratur er verdien åpenhet beskrevet som en betingelse for at offentlige ansatte skal kunne oppnå legitimitet. I relasjonen mellom offentlige ansatte og omgivelsene understreker Busch (2012) at vi finner verdier som forplikter offentlige ansatte for samfunnet. Dette er verdier som er relevante for ansatte i det offentlige. Busch peker først og fremst på *åpenhet* og *diskresjon*, to verdier som konkurrerer og krever balanse mot hverandre.

Innbyggere har et behov, spesielt gjennom media, for å kunne kontrollere politiske og administrative prosesser. Veldig mange saksdokumenter er utsatt for offentlighet og kan hentes frem av hvem som helst. Vi kan ha tilgangen data som gjelder om oss og kan kreve innsyn i personopplysninger eksempel som står om oss i sykehusjournaler, jf.

Pasientrettighetsloven. Dette gjelder også andre offentlige virksomheter. Det er det informantene mener at vi alltid ikke kan operere med skyggearkiv. Videre hevder Busch at åpenhet i samfunnet handler om at offentlige ansatte og ledere følger med og reagerer til den offentlige opinionene. Det forventes av offentlig ansatte og ledere at de skal ha innsikt i hva som skjer i samfunnet og ved behov tilpasse sine oppgaver til nye forventninger fra innbyggerne.

Men så finnes det også verdier knyttet til *diskresjon* og *taushetsplikt*. Innsyn i personopplysninger som gjelder enkeltindivider, krever den enkeltes samtykke. Busch (ibid.) fremholder også at det finnes mer generelle opplysninger som av ulike årsaker ikke blir offentliggjort. Mitt materiale viser at dette krever forvaltning. Vi skal se nærmere på det i neste kapittel.

Angell (2017) hevder at velferdsorganisasjoner og deres virksomhet i særlig blir stilt overfor krav om legitimitet fordi virksomhets råvarer er mennesker. Videre understreker at ledere bare ikke kan velge hvilke som helst verdier som styrer organisasjonen. Ledere er utfordret med spørsmålet om legitimitet, det være seg intern og ekstern.

De fleste informantene tenker at åpenhet er en forutsetning for alt vi driver med i kommunen. De understreker at åpenhet er et premiss for ansattes lojalitet og samarbeid med deres brukere. Informanten fra HR-avdelingen synes at det er viktig at kommunen har åpenhet som en av sine overordnede verdier, siden kommunen driver med ganske mange lukkede tjenester. Videre støtter informanten at kommunen løfter verdien åpenhet fordi kommunen forvalter store verdier. Informanten tenker at åpenhet er premisset for at kommunen kan oppleves som troverdig og at åpenhet underbygger demokratiet. Videre understreker informanten at kommunen er avhengig av godt omdømme og legitimitet for å forvalte felleskapets ressurser. Informanten knytter dette til åpenhet og hvordan vi bruker skattebetalernes penger ved å understreke at offentlig ansatte har et samfunnsansvar.

Kommunen sitter jo med både ansvar og myndighet over store, økonomiske verdier, og vi skal disponere alle innbyggernes bidrag. Det er viktig at de som bor i kommunen opplever at det gjøres på en god og ryddige måte.

Busch (2012) forklarer dette slik: Kjerneverdiene spiller en viktig rolle for å beskrive organisasjons identitet og skape samhørighet. Offentlige ansatte og ledere forventes at de skal få innsikt i hva som skjer i samfunnet og ved behov kan tilpasse sine oppgaver til nye forventninger fra innbyggere. Busch (2012) og Angell (2017) baserer seg i sin analyse av legitimitetsproblematikk på to hovedtyper av kontekster eller relasjoner: den organisasjonsinterne konteksten og den eksterne konteksten som gjelder de relasjonene organisasjon har til omverdenen. Dette krever åpenhet, mener informantene, slik at ledere av en organisasjon håndterer begge typer legitimitet eller legitimering.

Med grunnlag i beskrivelsene av ulike overordnede dokumenter, kan vi tolke informantenes forståelse av verdien åpenhet. Kommunens arbeidsgiverpolitiske plattform sier: «*Kommunens verdigrunnlag skal virke samlende, utviklende og gi inspirasjon til å levere gode tjenester hver dag*». Videre definerer kommunen offentlighet på følgende måte for å vise at åpenhet er lovregulert:

Retten til innsyn i offentlig virksomhet et grunnleggende demokratisk prinsipp som er nedfelt i offentlighetsloven. Hovedregelen i loven er at alle saksdokumenter i offentlig virksomhet er åpne for innsyn.

En annen mulig forklaring kan det være Aadland og Askelands verdi *for* praksis-forståelse. Verdi *for* praksis-perspektivet i verdibasert ledelse forstås som verdier som utløser ønsket praksis (Aadland og Askeland 2017) og definerer kjerneverdien som verdi *for* praksis. Thorsviks (2010) beskriver *institusjonelle omgivelser*, som referer til forventningene i omgivelsene når det gjelder hvordan virksomheter bør organiseres, koordineres og ledes. Flere undersøkelser er gjennomført i Norge for å undersøke betydningen av verdier for styring og ledelse av virksomheter. Videre bekrefter dette noe en mellomlederinformant uttrykte, nemlig at det selvfølgelig ikke er en så enkel sak å få under huden, men at hun tror at åpenhet er en grunnmur for de som jobber i hennes avdeling.

I dette temakapittel har jeg forsøkt å belyse at både forskning på feltet og funnene i min studie tyder på at åpenhet kan forstås som en forutsetning for å skape tillit og legitimitet både intern og eksternt. Tillit er i denne konteksten en sentral variable som er en grunnleggende forutsetning for å oppføre seg etisk i relasjonen (Bush 2012). Scott (1995 i Angell 2017) hevder at organisasjoner for å overleve må tilpasse seg omgivelsene ved å ha et grunnlag som er i samvær med regler og forståelser eller ideologien som dominerer omgivelsene (DiMaggio og Powell 1983; Meyer og Rowan 1991). Videre påpeker Angell (2017) at organisasjoner ofte

opererer i omgivelser som er preget av kryssende verdier, oppfatninger, og forventninger. Dette drøfter jeg i neste underkategori.

4.1.5 Åpenhet og dilemmaer

Selv om åpenhet forstås av informantene som en forutsetning for legitimitet eksternt og tillit internt, påpeker materialet at åpenhet i praksis innebærer dilemmaer. Under denne kategorien drøfter jeg åpenhet og dilemmaer.

Materialet mitt viser at verdien åpenhet forstås som et komplekst fenomen som krever forvaltning av dilemmaer som knytter seg til åpenhet.

Flere informanter nevner at åpenhet krever forvaltning. De fleste av informantene gir uttrykk for at de av og til opplever usikkerhet om hva de skal være åpen om og hva de ikke bør dele. Noen informanter som er mellomledere erfarer at ansatte ønsker å få vite veldig mye om hva som skjer i kommunen. På den annen side ønsker toppledelsen ikke at mellomlederne deler den informasjonen de har fått gjennom ledermøter i kommunen, fra rådmannen eller virksomhetsledere. Informantene beskrev sine dilemmaer knyttet til *åpenhet* og *diskresjon*. De uttrykker at begge verdiene er nødvendige, men samtidig opplever de at disse to verdiene konkurrerer. «*Av og til opplever vi utfordringer når det gjelder åpenhet i personalsaker*» forteller noen informanter. En mellomleder deler med oss som eksempel en konfliktsituasjon mellom to ansatte. Mellomlederen forteller at øvrige ansatte ønsket å vite alt i prosessen fra lederen.. Lederen på sin side hadde behov for å ivareta taushetsplikt overfor de impliserte og utvise respekt for ansattes integritet. Informanten understreker at åpenhet krever bevissthet og selvfølgelig kan åpenhet også skape konflikt.. Hensynet til verdien åpenhet blir faktisk oppfattet som at man hele tiden står i dilemmaer.

..... hvor jeg har informasjon som kan påvirke min avdeling, og så jeg har fått beskjed om at jeg ikke skal dele den med noen. Jeg har kanskje lyst til å legge noen spørsmål ut til dem for at de skulle jobbe med dem, sånn at vi kommer et skritt videre i den retningen, men så jeg får ikke lov til å gjøre det. Så de kan komme i konflikt med hverandre de tingene der, da.

I tillegg fortalte flere informanter at de opplever utfordringer med å være åpen når det gjelder samarbeidet med andre instanser rundt barn som har behov for hjelp fra dem. De opplever at de ikke kan dele informasjon før de har innhentet samtykkeerklæring. Her er to verdier som lever side om side, mente de. De fortalte at de hele tiden står i dilemmaer med hensyn til taushetsplikt, bekymringsmeldinger til barneverntjenesten og deling av informasjon med

andre tjenester. Samtlige mellomledere som deltok i undersøkelsen, som til daglig jobber med barn med store behov, er usikre på hvor mye de kan dele med hverandre.

Så det er et dilemma. Vi ønsker stor grad av åpenhet for å kunne jobbe sammen på tvers, og så får vi det ikke alltid til fordi taushetsplikten hindrer oss, med mindre vi har innhentet samtykke fra alle.

Busch (2012:53) hevder at det finnes verdier som konkurrerer og som samtidig innebærer en plikt for ansatte i det offentlige. Busch peker på først og fremst *åpenhet* og *diskresjon*, to verdier som krever balanse mot hverandre. Innbyggere har et behov, spesielt gjennom media, for å kunne kontrollere politiske og administrative prosesser. Videre viser Busch at det på den andre siden finnes det verdier knyttet til diskresjon og taushetsplikt. For å få tilgang til personopplysninger som gjelder enkeltindivider kreves den enkeltes samtykke. Busch (ibid.) fremholder også at det finnes mer generelle opplysninger som av ulike årsaker ikke blir offentliggjort. Disse er dilemmaer som mange informanter påpeker.

En mellomleder forteller at når han jobber med lønn og rekruttering, tenker han av og til på om taushetsplikten blir brutt. Informanten uttrykker sin bekymring for at det kan hende det er ting de bagatelliserer og er åpne på, kan bli et lovbrudd.. Informanten sa at vi kan ikke være åpne på alt og for alle, kan ikke dele alt. En annen mellomleder hevdet at åpenhet både gir muligheter, begrensninger og innebærer faglig vurdering i den jobben de gjør i virksomheten, og at det viktige er å kunne være åpen om det som er viktig for kunne gjøre en god jobb.

Det betyr ikke at du skal dele alt med åpenhet, ikke sant, åpenhet er jo åpenhet rundt hva skal vi dele og hva vi skal ikke dele eller å være åpen om at man har informasjon som man ikke kan dele.

Kommunenes styringsdokument viser at åpenhet reguleres med regler og innebærer en risiko som må reduseres. Et utdrag lyder slik:

Kommunen forventer at ledere praktiserer prinsippet om meroffentlighet, i samsvar med gjeldende lovverk, personvern og taushetsplikt. Risiko skal til enhver tid være på et akseptabelt nivå.

Flere informanter påpeker at åpenhet reiser etiske, juridiske og verdimessige spørsmål. De viser til at de jobber med mennesker som har utfordringer i livet, og oppdraget oppfordrer dem til etisk refleksjon og verdiforvaltning for å utøve rettferdighet i ressursfordelingen. En informant henviser til at kommunens visjon, verdier og policy-dokumenter forventer at de ivaretar informasjonssikkerhet ved å dimensjonere kvalitet, integritet, tilgjengelighet og konfidensialitet på all informasjon som kommunen forvalter.

Vi jobber med mennesker i vanskelige situasjoner, vi har et oppdrag, ikke sant, for kommunen. Så her er det mye verdi og etikk som spiller inn i forhold til hvordan vi forvalter ressursene... eeee... ut til innbyggere i kommunen, Hvordan vi forvalter de rettferdig.

Dette kan forklares med det perspektivet Aadland og Askeland kaller verdi i praksis, som oppfordrer til refleksjon over våre handlinger. Denne forståelsen av verdi vektlegger meningsinnholdet som stiger frem som følge av refleksjonen mellom ansatte i organisasjonen. Videre påpeker perspektivet at dette kan føre til et ønske om forbedring, - innovasjon av ny praksis. Som mange informanter sier kan åpenhet i praksis innebære dilemmaer som krever refleksjon for å finne meningsinnholdet til verdien åpenhet. En og samme organisasjon kan på samme tid stå overfor flere og konkurrerende oppfatninger i omgivelsene som alle hevdes å være viktige for organisasjonens eksistens (Thorsvik 2010). Dette er et fenomen som informantene gjennomgående refererer til.

4.2 Kontinuerlig verdiarbeid i praksis: Mellomlederes bidrag og handlingsrom

Under dette temakapitel skal jeg drøfte hvordan mellomledere bidrar til implementering av kjerneverdien åpenhet i praksis. Mitt hovedanliggende er ikke å finne ut om mellomlederes forståelse og deres praksis småvarer, men jeg ønsker å drøfte det de forteller om sine bidrag til implementering av verdien åpenhet. Konteksten er en kommunal virksomhet som verdimessig er kompleks. «*Ledelsen ved institusjonen er den enkeltstående faktor som er mest avgjørende for verdiarbeidets suksess eller fiasko*» (Aadland et al. 2006:68). Gjennom ulike tiltak implementerer ledere kjerneverdiene og vedlikeholder en høy bevissthet i hele organisasjonen (Aadland et al. 2006). Aadland understreker at lederen må vise kontinuerlig oppmerksomhet omkring den videre prosessen med implementering av verdiene.

In more specifically argued that we could and should study the work that is done by these organizations' denotative leaders. I suggested that their work was often "institutional" in the both Selznickian (integrity-seeking) and neo-institutional (legitimacy-seeking)(Kraatz 2009: 84).

Min undersøkelses fokus er mellomlederes bidrag til implementering av kjerneverdier. Dette er et verdiarbeid, men i motsetning til Gehman et al. (2013) og Askeland (2017), som fokuserer på prosesser, ønsker jeg å belyse tiltakene mellomledere iverksetter for å vedlikeholde en verdi som allerede er institusjonalisert og tatt for gitt i virksomheten. Jeg tar ikke for meg alle tre prosessene (1. skape, 2. vedlikeholde og 3. endre) som omfattes av definisjonen av

institusjonelt arbeid (Lawrence & Suddaby 2006). I mitt tilfelle er vedlikeholdet vektlagt. Kjerneverdier implementerer ikke seg selv. Noen må iverksette tiltakene for implementering og vedlikehold. Derfor er det viktig å vie oppmerksomhet til hvordan mellomledere bidrar i dette verdiarbeidet.

Med utgangspunktet tabell under om verdiarbeid i virksomheten vil jeg i det følgende drøfte de ulike delene av tiltakene som mellomledere bidrar med. Utgangspunktet for drøftingen vil være Askelands (2017) tabell over ledes bidrag i institusjonelt arbeid med formål, verdier og identitet som prosess og praksis og viser ved den verdiarbeid på mellomledernivå. Det som skiller min tabell fra Askeland og Gehman et al., er at jeg ikke fokuserer på *avgrensede verdiprosesser*, men på verdiarbeid som *kontinuerlig praksis*, selv om vår fellesnevner i utgangspunktet er verdiarbeid. Samtidig vil jeg koble dette til den nyere praksisteori (Kemmis 2011 i Askeland 2017) som hevder at praksis kan ivaretas gjennom *saying, doing og relating* rammet inn i organisatoriske *set-ups*.

Tabell 4: Implementering av kjerneverdien åpenhet i praksis: mellomleders bidrag.

<i>Hendelse / ulike tiltak</i>	<i>Vedlikehold av kjerneverdien åpenhet</i>
Opplæring, kultbygning & modellering/aktørskap	Heve kommunikasjonskompetanse Utrykke tydelig ønsket kultur Å være gode rollemodeller
Samarbeid, diskusjon og aktørskap	Tilrettelegge for åpne tilbakemeldinger, involvere, tolke verdier. Drøfte ulike verdier åpent, tilrettelegge for diskusjon.
Bruk av ulike arenaer og møte- og plandokumenter	Åpne ledermøter Åpne prosesser i forbindelse med utarbeidelse av plandokumenter Offentlige møtedager Tilrettelegge tilgang til møtereferater
Forvaltning av dilemmaer og kompleksitet	Utvidet praksisrepertoarer Praktisk innsats for å få jobben gjort i et verdimessig komplekst miljø Gjensidig tilpasning Bytte eller skifte mellom ulike logikker

Implementering av kjerneverdien *åpenhet* kan deles i fire sentrale kategorier av tiltak (jf. Tabell 4):

4.2.1 Opplæring, kulturbygging og modellering for å implementere verdien åpenhet i praksis

«Etter min forståelse er det vanskelig å måle om verdien åpenhet er institusjonalisert eller ikke», sier en mellomleder. Likevel mener denne mellomlederen at det er lurt at ledere bruker tid på ulike arenaer for å implementere og bevisstgjøre ansatte om verdien åpenhet i virksomheten. Informanten forteller at ledere bidrar til implementering av verdien åpenhet gjennom opplæring og kulturbygging. «... Det viktigste er kanskje opplæring, og det handler om kulturbygging, ikke minst også å få felles kultur, hvordan man har det hos seg». Mange mellomledere forteller at de har tatt initiativ for å heve kommunikasjonskompetansen til medarbeiderne, slik at de blir bedre rustet for å kommunisere åpent med brukerne.

Flere informanter forteller at de har følelsen av at de har jobbet mye med etikk, troverdighet, respekt og åpenhet. Informanten forteller at de hele tiden setter ord på hvor grensen går mellom åpenhet og taushetsplikt når det gjelder personopplysninger.

En mellomleder forteller at hun uttrykker tydelig hva hun ønsker av kultur når det gjelder åpenhet. Som nærmeste leder oppfordrer hun sine ansatte til å snakke til hverandre og gi tilbakemeldinger til hverandre, og ikke kose med misnøye, beskriver informanten. «Det er

ingenting jeg er mer redd for enn å ha medarbeidere som står bak en lukket dør og snakker om andre kolleger», uttrykker sin bekymring informanten

En mulig forklaring på at mellomledere gjennom opplæring og kulturbygging bidrar til implementering av kjerneverdien åpenhet, kan være at det gjør de ansatte bevisste på viktigheten av kjerneverdiene. Askeland (2017) påpeker at ledere er pådrivere i verdiprosesser. Han viser til at ledere ofte har handlingsrom som muliggjør initiativ og prioritering av verdibevissthet og verdi i praksis (Aadland og Askeland 2017). Det henger sammen det Selznick (19979) beskriver som det institusjonelle lederskapets funksjon. Selznick viser at (en av) lederskapets funksjoner er ikke bare å utforme en politikk men også å bygge den i organisasjonens sosiale strukturer. Da kan tiltakene være opplæring og kulturbygging for å drive institusjonelt arbeid gjennom verdiarbeid. Askeland (2017) beskriver dette arbeidet som kommunikasjon og kunnskapsdeling med hensyn til hva identitet og verdier innebærer, altså *sayings*. Bidrag i form av opplæringen og kulturbyggingen kan også forklares som en verdisetting av verdien åpenhet slik at aktørene i virksomheten kan delta i positive eksempler som illustrer det normative grunnlaget for kjerneverdien (Lawrence og Suddaby 2006).

En mellomleder forteller at de har tematisert i deres enhet hvordan de skal ta imot alle med åpenhet uansett bakgrunn. Mottakelsen skal være lik uavhengig av kjønn, etnisitet, alder, utdanning, hudfarge og funksjonsnivå. Dette var fordypningstema på et avdelingsmøte og i avdelingsplanen.

Verdien åpenhet brukes ikke som begrep, men vi snakker om kommunikasjon i gruppa, hvor viktig det er at du sier din mening og tar imot andres mening, at vi løfter hverandre, at ulikhet er bra.

Det er mulig at når ledere tilrettelegger slik form for kommunikasjon, kan det bidra for å vedlikeholde verdien åpenhet i virksomheten i praksis. Artikulering av anliggender og verdiutsagn vedlikeholdes slik i pågående diskusjoner og veiledninger i det daglige arbeid(Aadland og Askeland 2017).

Materialet mitt viser at mange informanter forteller at de bidrar til verdiarbeid ved å være åpen overfor sine ansatte og forventer at medarbeiderne skal gjengjelde åpenheten. De fleste mellomlederne mener åpenhet bør gå begge veier, og mellomledere mener at de må utvise åpenhet i handling, slik at ansatte viser det samme. De forteller at de opplever gjensidig åpenhet når de fremtrer ærlig og åpen.

De mener at de bidrar til implementering av verdien åpenhet ved å være gode rollemodeller. En informant forteller at hun jobber med tydelighet som bidrar til åpenhet og at hun viser åpenheten med handling. Mellomlederen ønsker å opptre som en rollemodell. «*De er sikre på at det jeg sier, mener jeg*». Informanten var veldig tydelig på at mellomledere rett og slett har en forpliktelse til å opptre på en etisk forsvarlig måte og lage gode rammer for å implementere verdien åpenhet. En annen informant forteller at selv om hun som leder ikke har mye tid for å diskutere verdien åpenhet, praktiserer hun åpenhet gjennom handling for eksempel ved la kontordøren stå åpen når det er mulig. «*Jeg har en politikk at den døren alltid skal stå åpen når jeg sitter her, med mindre jeg er opptatt slik som nå*», sier informanten.

Dette funnet kan forstås som at mellomledere bidrar til implementering av kjerneverdien åpenhet gjennom det som Askeland (2017:177) kaller *hverdagsledelse* eller det som praksisteorien (Kemmis 2011 i *ibid.*) referer til som *doings*. Han mener at den daglige utøvelsen av lederjobben i praksis ivaretar flere sett av verdier og organisatoriske rasjonaliteter. Med grunnlag i det informantene uttrykker, kan vi forstå at mellomledere driver verdiarbeid samtidig som de utfører operative lederfunksjoner. Askeland (2017) viser i sin casestudie at verdiarbeid og strategisk og operativ ledelse (jf. Hennestad 2004:97 i Askeland 2017) er to sider av samme sak. Han påpeker at organisering, ivaretagelse av prosedyrer og ikke minst hvordan man håndterer en utfordring, sender signaler om veivalg eller hvilken fremgangsmåte som er foretrukket og hva som virker.

Askeland understreker at ledere er rollemodeller for medarbeideres praksis og samtidig framstår som innflytelsesrike aktører. Aadland et al. påpeker at ledes deltakelse i handling er avgjørende i implementering av verdier. «*Ledere kan ikke bare "bestille" verdier "innen mandag", men må helhjertet gå foran og vise eksempel på ønsket praksis*» (*ibid.*). I mitt materiale vises at mellomledere bruker denne muligheten for å bidra til implementering av kjerneverdien åpenhet i virksomheten.

4.2.2 Gjennom involvering, drøfting og aktørskap implementerer mellomleder verdien åpenhet i praksis

Under denne kategorien skal jeg drøfte hvordan mellomledere bidrar til implementering av kjerneverdien åpenhet gjennom samarbeid, diskusjon og aktørskap.

Flere informanter forteller at de involverer sine medarbeidere i ulike prosesser, selv om ledere og ansatte av og til er uenige, men informantene forteller at ledere tilrettelegger for

diskusjoner. En mellomleder forteller at hun informerer ansatte i det noe er i ferd med å skje, implementering av noe, eller endring i organisasjonen. En annen mellomleder forteller at hun forklarer hvorfor de gjør dette og gir nok informasjon om hva som skjer. Informantene forteller at de utøver verdien åpenhet på en gjensidig måte. De forteller at de ikke bare tenker å gi informasjon som er tilstrekkelig. Flere av informantene mener at de praktiserer åpenhet når de holder fast på nødvendigheten av innhenting av samtykke, deling av informasjon *med* og involvering *av* brukerne.

Flere mellomledere forteller at de tilrettelegger slik at ansatte kommer til dem med en åpen tilbakemelding om hva de synes er bra eller ikke bra. Informantene mener altså at å foreta prioriteringer sammen, handler om åpenhet. En annen informant forteller at hun tilrettelegger slik at ansatte opplever trygghet i kommunikasjonen. Videre sier informantene at hun jobber for å skape følelsen av at man er tatt på alvor, samtidig passer at hun på å ikke si mer enn det hun har lov til uttale seg om. En mellomleder beskriver at hun løfter frem ideer som kommer i møtene og ved utarbeidelse av planer og strategier. På denne måten mener hun at alle blir hørt, slik at ikke bare er noen få som bestemmer.

De fleste informantene hevder at dette samarbeidet fører til at verdien åpenhet praktiseres i virksomheten. De mener at de driver med åpenhet når de i samarbeid med ansatte lager tiltak for å følge opp medarbeiderundersøkelsen. De mener at de på ulike møter og i medarbeidersamtaler har satt agenda for å fremme stemmene til medarbeiderne. *«Jeg tar med medarbeiderne mine i drøftingen og prøver å dele mest mulig med dem av informasjon jeg får, for at de også skal være involvert i prosesser, da»*,

Flere informanter gir uttrykk for at de trener på å stille vanskelige etiske spørsmål selv om de ikke snakker om ordet «åpenhet», men diskuter ting som er viktige. De forteller at de snakker om tillit, diskuter hva som kan deles, setter ord på hva kunnskaps- og erfaringsdeling er. Videre forteller informantene at de drøfter ulike verdier åpent, for eksempel om ulikhet, ulike behov hos mennesker som har et behov og utsatte familier. Mange informanter forteller at de praktiserer åpenhet ved å føre forpliktende samtaler seg i mellom i avdelingene, hvor innbyggerne står i sentrum.

..... men vi snakker om tillit, vi snakker om hva å dele, snakker om å dele, snakker om å dele kunnskap og erfaringer og snakker om å løfte, snakker om ulikheter, ulike behov hos brukere og utsatte familier.

Funn i materialet viser at ledere implementerer kjerneverdien åpenhet gjennom samarbeid med andre og ved å tilrettelegge for diskusjon. Askelands (2017:177) undersøkelse viser at verdiarbeid handler om samhandling og interaksjon, eller *relating*. Han viser at ulike tiltak som implementeres skjer gjennom samarbeid og involvering

I materialet beskriver flere informanter at mellomledere bidrar til verdiutvikling og tolking av verdier. De hevder mellomledere kommer med forslag til hvordan man kan utøve eller implementere kjerneverdier i kommunen. En mellomleder gir uttrykk for at hun er en liten brikke i systemet og at hun er usikker på hvor mye de som sitter oppover i systemet tar hensyn til hennes forslag. Informanten forteller at hun i sitt arbeid med verdier hele veien gjør mange vurdering, oversetter verdiene og driver aktørskap.

Ja, absolutt, jeg tar jo mange vurderinger hele veien, som jeg oversetter til verdier, ikke bare direkte ned til ansatte, noen vurderinger gjør jeg, det er ikke sånn at jeg alltid involverer mange andre heller.

Dette kan vi tolke slik at mellomledere bidrar til implementering av kjerneverdien åpenhet gjennom å omsette den overordnede verdien i praktisk handling. De spiller en aktørrolle, selv om deres posisjon ligger mellom toppledere og medarbeidere. De opplever seg selv som et subjekt, ikke et objekt. De gjør egne vurderinger med hensyn til implementeringstiltak. Askelands (2017) undersøkelse har bidratt ved å underbygge teorien som hevder at organisasjoner og ledere ikke er passive objekter som sprer verdier og identitet, men at de aktivt tolker og oversetter fra sine institusjonaliserte omgivelser. En annen mulig forklaring kan være det Battilana og D'Aunno (2009) viser, at institusjonelt arbeid kan innebære et bredt spekter av nivåer av selvbevissthet og refleksivitet, samt et bredt spekter av tidsmessige orienteringer.

If one considers that organizational theory has a mandate to account for the impact organizations have on contemporary societies (Sten & Barley, 1996; scott, 1996; Davis & Marquis 2005), it is then crucial to understand when and how individual agents embedded in organizations, which themselves embedded in fields, can engage in different forms of institutional work and possibly influence institutions that have for long been dominant in our societies (Battilana and D'anno 2009:51).

4.2.3 Bruke ulike arenaer, møte- og plandokumenter for å implementere verdien åpenhet i praksis

Under denne kategorien skal jeg drøfte hvordan mellomledere bidrar til implementering av kjerneverdien åpenhet gjennom ulike møte- og plandokumenter og arenaer for å implementere

verdien i praksis. «Ledelsen bør vedlikeholde en kontinuerlig oppmerksomhet mot verdipraksisen i organisasjonen, og etterspørre, kommentere, og rose ønsket praksis» (Aadland et al. 2006).

I materialet vises at flere informanter beskriver at de på ulike møter tar en gjennomgang ved oppstart av ulike nye saker, pågående saker og rutinene deres. Mange informanter henviser til at ledermøter er en arena hvor de utøver åpenhet. De beskriver at de går gjennom ulike saker; informasjons-, drøftings- og beslutningssaker. Flere informanter forteller at de av og til bruker tid på ledermøter for å diskutere enkelte saker og om de kan dele opplysninger med andre eller ikke. En mellomleder forteller at i hennes avdeling har de noe som de kaller kollegaveiledning, som innebærer at de veileder hverandre i saker de jobber med. Informanten nevner at de der, i kollegaveiledningen, forvalter åpenhet og taushetsplikt samtidig. Hun mener at dette er en arena både for å dele praksis og for å reflektere over egen praksis. Videre forteller hun at de også har avdelingsmøter hvor de tar opp ting til diskusjon.

Informantene forteller at de har lederveiledning to ganger i året. Informantene forteller at hensikten med dette er å utøve åpenhet i praksis og mulighet for refleksjon. Informantene mener at dette også kan være en mulighet for å implementere og sette verdien åpenhet på dagsorden selv om de ikke diskuterer *begrepet* åpenhet, men prosessen i seg selv er uttrykk for åpenhet.

Mellomledere bruker ulike møtearenaer for å implementere verdien åpenhet. Dette samsvarer med funn i Askelands (2017) casestudie. Hans undersøkelse viser at ulike arenaer tas i bruk for å diskutere verdi- og identitetsspørsmål, for eksempel ledermøter og fagligsamlinger og pågående veiledningsprosesser. Videre viser Askeland i sin undersøkelse at en viktig arbeidsmetode har vært at artikulering av verdier og deres implikasjoner ble gjennomført i arbeidsgrupper sammensatt på tvers av enheter ved institusjonen. Tiltaket ga mulighet til utveksling av erfaringer og synspunkter med kolleger man ikke jobber sammen med til daglig.

Informantene beskriver at de er åpne når de jobber med strategiske planer, satsningsområder og utformer virksomhetsplanen. De har åpne møtereferater fra ledermøtene som alle ansatte har tilgang til det. Her kan ansatte hente informasjon om hva som ble diskutert og hva som ble besluttet. Ikke detaljer, men hva som ble tatt opp samt konklusjonen. Informantene forteller at ledere involverer ansatte når de utarbeider virksomhetsplaner og kompetanseplaner. Ansatte kommer med forslag til mål og tiltak før beslutningene tas. Videre forteller flere av

informantene at de diskuterer og beskriver aktivitet som de kommer til å gjennomføre i ulike planer i enheten.

En mellomleder henviser til visjonen for virksomheten: «Barnas stemme». Mellomlederen mener at dette er et uttrykk for hvordan verdien åpenhet beskrives og tolkes i praksis i overordnede dokumenter. Videre påpeker informantene at hvis noen søker på et kurs eller en utdanning, så ser man i planen hvilke kompetanseområde virksomheten satser på i årene som kommer. Informanten tolker dette som en måte å implementere verdien åpenhet på.

En annen mellomleder henviser til et system som de har laget i sin avdeling, som hjelper dem med arbeidsflyt for å implementere verdien åpenhet. Dette er en plattform eller et veikart som har sammenheng med de etiske retningslinjene og handlingsplanen mot korrupsjon i kommunen. Dette veikartet gjenspeiler målene virksomheten skal nå dette året. Informanten hevder at alle nivåer i oppvekstsektoren artikulere verdien åpenhet på en eller annen måte i sine dokumenter og at disse dokumentene levende avspeiler åpenhetskulturen. Flere informanter kommenterte at det er bra at intervjueren spør, slik at de som ledere blir inspirert til å sette dette spørsmålet på dagsordenen. Flere mellomledere sier at de vurderer å lage system for følge opp praksisen av verdien åpenhet i sin avdeling. «*Det blir sikkert satt opp på neste avdelingsmøte. Bra at du kom, slik at vi får mer fokus på dette*», uttrykker en informant.

Flere informanter påpeker at virksomhetens nettside også er en arena de bruker for å implementere verdien åpenhet, selv om den har forbedringspotensial. Informantene nevner at alle rutinene deres, som beskriver alt fra forventinger og rettigheter til ulike interessenter og hva de skriver i journalsystemet, ligger i programmet «Felles ledelesesystem» som alle ansatte har tilgang til. «*Vi involverer ansatte når vi utarbeider virksomhetsplan og kompetanseplan der ansatte kommer med forslag til mål og tiltak for neste år*», uttrykk en informant.

Materialet viser at mellomledere implementerer kjerneverdien åpenhet gjennom å artikulere verdien i ulike dokumenter. Askeland (2017) oppsummerer fra sin studie av lederes bidrag i institusjonelt arbeid, at ledere artikulere kjerneverdier i policy-dokumenter, verdiplattformer, planarbeid og operasjonalisering av verdier. Dette beskriver han som innarbeid i strukturer, *doings*(JF. Praktisk teori). I min undersøkelse forteller en mellomleder at de har operasjonalisert kjerneverdien åpenhet ved å henvise til visjonen *Barnas stemme* som de har utviklet for å innlemme kjerneverdien i virksomhetens sosiale struktur. Institusjonelt lederskaps funksjon er å bygge policyen i organisasjons sosial struktur (Selznick 1997:55).

På en annen måte handler dette om innveving og rutinisering av kjerneverdien som er en del av verdiarbeidet. Dette beskriver Lawrence og Suddaby (2006) som aktiv infusering av det normative grunnlaget i aktøres daglig arbeid, rutiner og praksis for å vedlikeholde institusjonen. Kolberg (2016) viser i sin undersøkelse at ulike tiltak i verdiprosesser vedlikeholder kjerneverdien som er verdi *for* praksis. Videre hevder hun at dette kan være grunnlag for verdi *i* praksis (Aadland og Askeland 2017).

Flere informanter forteller at de har laget masse rutiner og prosedyrer som beskriver hvordan man skal håndtere taushetsplikten. Informantene knytter rutineutarbeidelsen til implementering av verdien åpenhet på en god måte, uten at dette går ut over personvern eller personopplysninger. Videre forteller de at de har laget klare retningslinjer for hvordan de skal håndtere taushetsplikten. En informant forteller at hun passer på at personopplysninger i hennes avdeling ivaretas godt. Hun sier at hun føler åpenhet er noe annet. Informanten sier at hun av og til opplever at uenighet i personalet krever tydelig forvaltning av grenseflaten mellom taushetsplikt og åpenhet.

Her kan tolkes at mellomledere bidrar til implementering av kjerneverdien åpenhet i virksomheten ved å lage rutiner og prosedyrer som muliggjør verdiarbeidet. Dette kaller Lawrence og Suddaby (2006) å muliggjøre arbeid (enabling work) hvor man skaper regler som fremmer, supplerer og støtter institusjonen: autorisering av aktører og fordeling av ressurser. Videre viser Lawrence og Suddaby (2006) til det de kaller innveve og rutinisere . Her infuserer aktørene aktivt det normative grunnlaget i deres daglige arbeid, rutiner og praksis

En informant gir uttrykk for at hun gjør veldig mye i praksis når et det gjelder implementering av verdien åpenhet, uten egentlig å tenke på det. Informanten forteller at hun nå, når hun reflekterer over praksisen etter at hun sa ja å delta i denne undersøkelsen, ser at hun i praksis gjør veldig mye.

Jeg synes det er et fint tema. Før jeg fikk disse intervju spørsmålene reflekterte jeg ikke veldig mye over hvordan jeg utfører i praksis. Og så, når jeg begynte å se på dette, gjør jeg ganske mye om verdien åpenhet. Men det skjer fort at man tenker: dette er bare fine ord som står der, at det ikke betyr mye, men det gjør jo faktisk det, når du begynner å plukke det fra hverandre.

4.2.4 Forvaltning av etiske ansvar, dilemmaer og kompleksitet ved implementering av verdien åpenhet

Under denne kategorien skal jeg drøfte hvordan mellomledere bidrar til implementering av kjerneverdien åpenhet samtidig som de å håndtere dilemmaene det innebærer når de anvender åpenhet og taushetsplikt i virksomheten. Konteksten for min undersøkelse er som nevnt en kommunal virksomhet, som altså tilhører offentlig sektor. Busch (2012) omtaler offentlig sektor som verdimesig kompleks, noe som krever forvaltning. Han påpeker også at det ikke bare er negativt å ha motstridende verdier. Dette kan ha positiv effekt for organisasjonen, legger han til. Samtidig påpeker Busch at regelverk og lover reduserer ledelsens handlingsrom.

Materialet mitt viser at flere informanter mener at åpenhet innebærer etiske dilemmaer med hensyn til taushetsplikten. En mellomleder forteller at hun opplever dilemmaer når hun foretar en tilrettelegging for en av sine ansatte av grunner som hun ikke kan dele med andre medarbeidere, selv om hun føler for å komme med en begrunnelse. Dette er et dilemma som berører verdien åpenhet, mener informanten, men understreker at denne utfordringen kan håndteres ved innhentning av samtykkeerklæring, dialog og refleksjon. Informantene påpeker at man kan være åpen uten å peke på personer eller oppgi detaljer.

Videre hevder informantene at man kan hente mye ved å være åpen, samtidig går det an å si at det av ulike grunner er vanskelig å dele alt, eller at man setter litt ord på det, selv om det er vanskelig. En informant hevder at åpenhet er en selvfølge eller blir tatt for gitt og at man har den i ryggmargen, særlig når man snakker om taushetspålagt informasjon som man har fått tilgang til gjennom jobben. En annen informant beskriver at hun har i tankene hva hun skal dele eller ikke dele av informasjon med andre: «På en måte så tenker jeg at man kan være veldig åpen eller praktisere åpenhet selv om man bevarer taushetsplikten».

Dette funnet viser at mellomledere i virksomheten må balansere to verdier: åpenhet og taushetsplikt. Busch (2012) kaller disse to verdiene *åpenhet og direksjon*. Forvaltning av disse verdiene innebærer kompleksitet som ledere må håndtere i praksis. På den annen side viser Kaarbøe (2017) til senere studier som har vist at aktører i offentlig sektor opplever det som normalt å ha et verdimangfold å håndtere som en del av en leders ansvar.

Lederne i min studie forteller at virksomheten de jobber i samarbeider tett med familier de yter tjenester til, slik at familiene kan følge med på hva kommunen holder på. Virksomheten

har utarbeidet rutiner for innhenting av samtykke for å håndtere åpenhet og taushetsplikt samtidig uten problemer. Og man ber om tilbakemelding fra brukerne.

Mellomledere forteller at de går i dialog med den ansatt ved en tilretteleggingssituasjon som den ansatte ikke ønsker at skal deles med andre. Informantene forteller at de spør den det gjelder om det kanskje er lurt å være åpen, slik at man fremmer forståelse fra andre kollegaer om hvorfor lederen har lagt til rette til vedkommende.

En mellomleder beskriver at hun utøver etisk ansvar og verdibevissthet for å implementere åpenhet. Informanten forteller at hun som leder behandler ansatte med respekt når de utfører jobben og krever ikke mer åpenhet enn det som forventes at lederen bør vite. En annen mellomleder forteller at hun veileder sine ansatte når de opplever usikkerheter når det gjelder verdien åpenhet og hvordan de skal anvende den. Hun forteller at hun drøfter med sine mellomlederkolleger hvordan de skal dele informasjon og hvilken informasjon som kan deles med andre, samtidig som man ivaretar taushetsplikten: «Ansatte kommer til meg og ber om å få snakke med meg, fordi de er usikrere på hvordan de skal håndtere åpenheten».

En informant forteller at hun deler informasjonen hun sitter med når hun vurderer åpenhet som viktig for å sikre beslutninger som tas om et barn, selv om det går ut over taushetsplikten.

Jeg tenker jo så lenge du er åpen med de det gjelder og sier noe om hensikten din, hvorfor du ønsker opplysningen, er det sjelden folk sier nei. EeeeSå jeg opplever ikke noe som så vanskelig.

Mange informanter i undersøkelsen hevder at åpenhet og taushetsplikt kan leve side om side uten problemer. Busch (2012:124) understreker at det ikke er motsigelser mellom verdikonflikt og verdibasert ledelse, men han oppfordrer til bruk av tid på å diskutere og reflektere de verdiene som er til stede. Dette kaller Askeland (jf. Nyere praksisteori) refleksiv praksis, *doing*.

Her vises at mellomledere i praksis håndterer verdikompleksitet samtidig som de implementer kjerneverdien åpenhet. Som de fleste informantene beskriver, oppleves det ikke som noe stort problem å håndtere verdikompleksiteten, til tross veldig mye dilemmaer. En måte å forstå dette på, kan være det Jarzabkowski et al. (2013) kaller praksis tilnærming av institusjonell ambidexteritet for å håndtere institusjonell kompleksitet. Denne tilnærmingen fokuserer på det praktiske, verdslige arbeidet med institusjonell ambidexterity.

Tilnærmingen peker på fire måter aktører løser verdikompleksitet på: den første er et utvidet praksisrepertoar hvor enkelte personer bruker både tradisjonell, lokal praksis og ny, hybridisert praksis i sitt arbeid. Den andre praktiske forståelse er *plassert improviser*. Denne handlingen var bare aktørenes praktiske innsats for å finne måter rundt utfordringen for å få jobben gjort i et institusjonelt kompleks miljø. Den tredje praktiske forståelse er *gjensidig tilpasning*. Her enkelt personer på ulike måter tilpasser logikken som styrer hverandres handlinger uten overordnede koordinering. Den fjerde praktiske forståelsen er *bytte*. Dette handler om at en enkelt aktør skifter mellom logikker ved å anta dem på forskjellige tidspunkter eller forskjellige mellomrom. Denne praktiske forståelse bygger på Dimaggios (1997:268 i *ibid.*) teorisering om individers evne til å delta i flere (inkonsekvente) kulturelle tradisjoner, og Delmestris (2006:1518 i *ibid.*) beskrivelse av enkelt personer som «mulige bærere av flere institusjonaliserte identiteter.»

4.2.5 Handlingsrom for implementering av verdier i praksis

Under dette temakapittel skal jeg drøfte mellomlederens handlingsrom for å bidra til implementering av kjerneverdien åpenhet i praksis.

If one considers that organizational theory has a mandate to account for the impact organizations have on contemporary societies (Sten & Barley, 1996; scott, 1996; Davis & Marquis 2005), it is then crucial to understand when and how individual agents embedded in organizations, which themselves embedded in fields, can engage in different forms of institutional work and possibly influence institutions that have for long been dominant in our societies(Battilana and D’ahunno 2009:51).

Informanten fra HR og virksomhetslederen understreker at mellomledere er den største suksessfaktoren, sammen med medarbeiderne, der man tar opp og konkretiserer de overordnede verdiene og implementerer dem i hverdagen. Videre påpeker informanten sin erfaring når det gjelder mellomlederens verdierarbeid i det daglige og informanten mener at mellomledere generelt har utfordringer med tid til refleksjon, når det gjelder den overordnede verdien åpenhet. Dette forklarer informanten med at mellomledere har mange oppgaver og er opptatte med praktiske driftsoppgaver.

Virksomhetslederen understreker forventningen om at mellomledere er bevisst på den makten de har og prioriteringene de foretar, som igjen har innvirkning på implementering av kjerneverdien åpenhet i praksis.

Mellomledere har en viktig rolle i verdi-implementering. De er utøvere, de er viktige for å få ting til å virke, men de kommer også i skvis fra sin leder, sikkert. Jeg tenker og tror at mellomledere vet at de har en veldig, viktig posisjon for å få ting til å virke, fordi de må sette ut ting i praksis og medarbeiderne knyttes mot mellomlederne.

Alle mellomlederinformantene sier at de opplever seg selv som aktører. De mener personlig integritet er viktig for å oppleve mening i lederskapet, og de verner om denne integriteten. Flere mellomledere poengterer viktigheten av den gode dialogen mellom de ulike nivåene i organisasjonen (muligheten til å ytre seg) om de praktiske dilemmaene som kjerneverdiene reiser, og hvordan disse dilemmaene forvaltes, slik at man på alle nivåer kan føle seg trygg på at forvaltningen er i tråd med intensjonene. En slik trygghet skaper tillit og utvider handlingsrommet for ansatte som må sette verdiene ut i praksis i møte med brukerne. Den gode dialogen og handlingsrommet som gis, styrker lojaliteten, uttrykker flere.

Det betyr at mellomlederne opplever at de påvirker systemet oppover. En mellomleder sier at hun mister tilliten til seg selv hvis hun bare blir en utfører av bestillinger fra omgivelsene. Informanten sier at hun heldigvis opplever seg selv som et subjekt som utøver aktørskap. Mellomlederen understreker at hadde hun ikke opplevd seg selv som en aktør, så hadde hun ikke vært i stillingen. Med dette mener informantene at hun er en som tar initiativ og ansvar og former handlingen i en gitt ramme.

Jeg opplever meg som mellomleder som en subjektiv aktør. Det er jeg absolutt. Som ansatt ville jeg ikke hatt tillit til en leder som bare utfører og ikke har personlig integritet. Jeg mener personlig integritet er viktig. Uten det, tror jeg ikke at man, ... jeg opplever ikke man kan leve lenge i en sånn skvis

En annen mellomleder presiserer at det er hennes ansvar å opprettholde verdien åpenhet i praksis, ved å referere til eksempelet over: «*Min dør er åpen hele tiden*».

Virksomhetslederen uttrykker at hun forventer at mellomlederne skal være rollemodeller, samtidig forventer hun at de utøver aktørskap. Informanten utdyper at mellomledere må ta initiativ og ansvar, være aktive pådrivere på og stille krav til sine medarbeidere: «*Jeg snakker med mine mellomledere på ledermøter, der vi er sammen, eller én og én. Og så gjør de ting på sin måte, men målet skal det være samme*».

Med grunnlag i Hopes (2015) forståelse, kan vi forklare funnet om aktørskap. Hope hevder at mellomledere spiller en viktig rolle mellom to nivåer (topp og bunn). Han mener at mellomledere befinner seg mellom det langsiktige og kortsiktige. På den ene side skal mellomledere iverksette strategiske beslutninger og gi strategisk retning til operasjonell

forståelse av termer som bidrar til at strategiske valg omsettes i daglige operasjoner. På den annen side skal mellomledere tilpasse signaler fra den operasjonelle delen av organisasjonen til de strategiske prosesser som foregår på toppledernivå.

En mellomleder beskriver at hun har vært i situasjoner hvor hun følte seg som et objekt «sandwich-ledelsen, ‘dritten’ som en mellomleder kan være». Hun forteller om en situasjon hvor hun måtte være lojal mot en beslutning som hun ikke hadde eierskap til, og som hun ikke opplevde som riktig, samtidig følte hun en forpliktelse overfor sine medarbeidere. Hun mener at mellomledere innimellom står i en «mellom barken og veden»-posisjon hvor de må utføre oppdraget de er pålagt. «*Det er klart jeg gjør mye, da, for å klare på en eller annen måte å finne en vinkling på det som gjør at jeg kan stå for det, eeeee... hadde jeg vært helt motstander, da hadde jeg valgt å si opp*», sier informanten

Mellomlederinformantene utdyper om handlingsrommet for å implementere kjerneverdier. De forteller at hvis en mellomleder er i tvil, har han mulighet til å drøfte med sin sjef eller med sine likestilte mellomlederkolleger som har lignende utfordringer. En annen mellomleder forteller at hun prøver i hver fall å forstå på hvilket grunnlag beslutningen er tatt, å skjønne hensikten før hun setter den ut i livet. Informanten forteller at det forventes at mellomledere skal være lojale mot beslutninger som er tatt og iverksette dem. Flere mellomledere beskriver at de tolker og tilpasser sentrale føringer, – for eksempel forventningsbrev fra kommunaldirektør eller oppdragsbrev fra rådmannen – , til deres kontekst. En annen mellomleder forteller at hun reflekterer over handlingene, om det er riktig å gjøre det på denne måten eller om de har tatt de riktige valgene, selv om hun gjennom vurderingen har ivaretatt flere verdier som kan virke motstridende. Dette kan forklares med Hopes (2015) referanse til det Balogun (2003) hevder: Mellomledere har rollen som mekler, forhandler og fortolker av strategiske intensjoner mellom en organisasjons strategiske og operasjonelle nivåer.

Denne beskrivelsen handler om mellomlederes handlingsrom og utfordringer i implementering av kjerneverdier i en verdimestet kompleksitet. En mulig forklaring på beskrivelsen kan være det Becker (1963) og Hanseid (2010a) hevder. Ledere kan bidra til å legge premissene for sin legitimitet gjennom å påvirke de institusjonelle omgivelsene ved å fungere som *moralsk entreprenører* (Becker 1963; Hansenfeld 2010a i Angell 2017:17). . Både uttalte (åpne) og tause (skjulte) verdier etableres og opprettholdes i et dialektisk samspill mellom individ og sosialt fellesskap (Askeland 2017: 160).

På den annen side sier mellomledere at når de anvender den overordnede verdien på sin måte, kan det føre til dilemmaer, samtidig som de kan tilfredsstillere nasjonale og lokale forventningene ut fra sin fortolkning. En annen mellomleder forteller at hun ikke ville ha fokusert verken mer eller mindre på åpenhet, uavhengig av om det var kommunens overordnede verdi eller ikke. Hun forteller at hun tenker ut fra hva som er formålstjenlig. Videre sier hun at dette er jo en gjennomgående verdi, spesielt når det gjelder å jobbe med mennesker i sårbare situasjoner.

En mulig forklaring på denne måten å håndtere dilemmaer på, kan være Angells (2017) forståelsen som viser hvilke muligheter som ligger i verdikonflikt for lederes handlingsrom i verdiarbeid. Angell påpeker at organisasjonsledere kan bli fanget i en verdi- og legitimitet konflikt. Angell understreker at motstridende og skiftende verdier og forventninger i omgivelsene kan være en mulighet for ledere for å manøvrere og utøve skjønn innen et mer eller mindre klart legitimt avgrenset handlingsrom for verdibasert ledelse.

5 Oppsummerende drøfting og konklusjon

5.1 Oppsummerende drøfting

Undersøkelsen har analysert mellomlederens forståelse av kjerneverdien åpenhet og deres bidrag til implementering av verdien åpenhet. Selv om datamaterialet er hentet fra kun én case, har kombinasjon av data (policy-dokument og intervjuer) gitt masse informasjon som krevde prioritering av hvilke aspekter som skulle vektlegges. Eksemplene og omfanget av analysen og drøftingen kunne vært større. I denne oppgaven har jeg forsøkt å svare på følgende problemstilling: *Hvordan bidrar mellomledere til implementering av kjerneverdien åpenhet i en verdimessig kompleks, kommunal virksomhet?*

Problemstillingen har blitt konkretisert gjennom to forskningsspørsmål:

- Hvordan forstår mellomledere kjerneverdien *åpenhet*?
- Hvilke bidrag har ledere til implementering av verdien *åpenhet*, og hvilket handlingsrom har mellomledere ved institusjonelt arbeid?

Opgaven bygger på følgende antakelser:

- Mellomlederens forståelse av verdien åpenhet og kommunens overordnede ramme om åpenhet samsvarer
- Mellomledere bidrar gjennom kontinuerlige implementeringstiltak til opprettholdelse av kommunens kjerneverdier i en verdimessig kompleksitet.
- Mellomledere utfører en innebygd aktørskap (*embedded agency*).

Det ser ut til at jeg kan trekke noen konklusjoner på basis av analysen av materialet som gjelder oppgavens teoretiske spørsmålstilling. Drøftingen knyttes til den oppsummeringen av ulike typer av praktiske tiltak som fremgår av tabell 4 på 58 som tar utgangspunktet i Mintzbergs (2009) lederoppgaver og Kemmis' (2011) nyere praksisteori (i Askeland 2017).. Som vi ser kan mellomledere bidra til implementering av kjerneverdien i ulike kategorier av tiltak. Det er en inndeling som trekker veksler på praksisteori både fra ledelsesfaget og fra studier av profesjonell praksis (Askeland 2017). Mintzberg (2009) påpeker at ledelse skjer på tre ulike plan.: et indirekte informasjonsplan som relateres til styring, et relasjonsplan som innebærer samhandlende ledelse av medarbeidere, samt et handlingsplan der ledere selv ivaretar direkte operative funksjoner og oppgaver (Mintzberg 2009 i Askeland 2017). Askeland hevder at en slik inndeling samsvarer godt med nyere praksisteori, som fremholder

at praksis ivaretas gjennom *sayings, doings and relaings* som igjen er rammet inn av organisatoriske og sektorspesifikke *set-ups* (Kemmis 2011 i Askeland 2017). I den sammenheng kan verdiarbeid kobles til det daglige og pågående arbeidet mellomledere gjør i virksomheten. Samtidig ses verdiarbeid i praksis som det som skjer gjennom ulike typer av tiltak: opplæring og kulturbygging, drøgting og aktørskap, bruk av ulike arenaer og møte- og plandokumenter og forvaltning av dilemmaer og kompleksitet.

Når det gjelder lederes forståelse av kjerneverdien *åpenhet* ser det ut til at det indirekte er sammenheng mellom verdi *for* praksis og verdi *i* praksis. Dette kan tolkes som at kjerneverdien *åpenhet* har en styrende funksjon for de handlingene som skjer i virksomheten (Aadland og Askeland 2017).

For å besvare problemstillingen har jeg benyttet teorier som handler om ledelse og verdiarbeid. Jeg har forsøkt å beskrive kort hva Bernard og Selznick (1957) har ment om ledelse og verdiarbeid generelt. Jeg har kort beskrevet hva Hope (2015) har skrevet om mellomledere, siden oppgaven undersøker mellomlederens bidrag. Videre har jeg redegjort kort for hva verdier er og hvordan de «virker» (Askeland og Aadland 2017), nærmere bestemt verdier *for* og *i* praksis. Institusjonelt arbeid -perspektivet (Lawrence og Suddaby 2006) benyttes også i oppgaven. Et annet perspektiv som er vesentlig for oppgaven er verdiarbeidsperspektivet (Gehman et al. 2013) og Askeland (2017). Sist, men ikke minst, beskrives Jarzabkowski et al.s (2013) praktiske tilnærming for å belyse lederes verdiarbeid som skjer i en verdimesige kompleks. I tillegg har jeg benyttet relevante tidligere forskning, som eksempel kan nevnes casestudie (Askeland 2017), rapporten til Aadland et al. (2006) og Kolberg (2016) masteroppgave.

Studien viser at rammebetingelsene - *the set-ups*, samsvarer med lederes forståelse av verdien *åpenhet*. Videre påpeker materialet at de etiske retningslinjene, lovverket, kommunalpolitikken og administrasjonen gir et sett av rammer som tydeliggjør at mellomledere har et ansvar for å bidra til implementering av kjerneverdier generelt og verdien *åpenhet* spesielt. Dette kan kobles til Lawrence og Suddabys (2006), tabell 2 *side ?*, som bruker uttrykket *å muliggjøre arbeid* ved å skape regler som fremmer, supplerer og støtter institusjonen (Lawrence og Suddaby 2006). Det vil si at mellomledere bruker den overordnede rammen som hjemmel for å implementer kjerneverdien *åpenhet* i virksomheten. På en annen side viser materialet at mellomledere savner et rapporteringssystem fra sine

overordnede for å følge opp implementering av kommunens kjerneverdier. Angell (2017) understreker at ledere ikke bare kan velge hvilke som helst verdier som styrer organisasjonen. Videre påpeker Angell at ledere er utfordret med spørsmålet om legitimitet, det være seg internt og eksternt.

Mine funn peker i retning av at åpenhet er en verdi som tjener til å skape et godt kommunikasjonsklima, involvering og rolleavklaring som fører til verdi *i praksis* (Aadland og Askeland). Empirien tyder på at åpenhet er en forutsetning for tillit og legitimitet både internt og eksternt. Åpenhet synes å være en verdi *for praksis* (Aadland og Askeland 2017).

Materialet viser at det indirekte er sammenheng mellom verdi *for praksis* og verdi *i praksis*. Scott (1995 i Angell 2017) hevder at organisasjoner for å overleve må tilpasse seg omgivelsene ved å ha et grunnlag som er i samvær med regler og forståelser eller ideologien som dominerer omgivelsene (DiMaggio og Powell 1983; Meyer og Rowan 1991). Videre påpeker Angell (2017) at organisasjoner ofte operer i omgivelser som er preget av kryssende verdier, oppfatninger, og forventninger. Dette blir bekreftet av mitt materiale.

Materialet viser at mellomledere bidrar til verdiarbeid gjennom opplæring, kulturbygging og modellering, som kan tolkes i lys av aktivitetene *sayings* og *relatings* fra praksisteorien. Dette innebærer bevisstgjøring av verdien åpenhet og å få en felleskultur. Dette kan ses som verdi *i praksis*. Ledere er pådrivere i verdiarbeid i virksomheten gjennom refleksiv praksis; altså *doings* fra praksisteorien (Askeland 2017). Studien viser at ledere forteller at de implementerer verdien åpenhet gjennom handling ved å være rollemodeller. Det kan kobles til det som omtales som *doings*; modellere praksis (Askeland 2017).

Studien påker på i retning at mellomledere bidrar til implementering av kjerneverdien gjennom aktørskap, tilrettelegge til drøfting, diskusjon og tilbakemelding. Dette kan også knyttes det praksisteori om omtaler som *sayings* og *relatings*.

Studien tyder på at mellomledere implementer kjerneverdien åpenhet gjennom ulike plandokumenter og møtoreferater som er tilgjengelig for medarbeiderne. Studien viser også at mellomledere bruker ulike arenaer for å utøve åpenhet, noe som bidrar til implementering av verdien åpenhet. Dette kan være møter, veiledning, seminarer og refleksjonsmøter. Ulike arenaer tas i bruk for å diskutere verdi og identitetsspørsmål (Askeland 2017). Mellomledere innvever og rutinerer; infuserer aktivt det normative grunnlaget i sitt daglige arbeid, sine rutiner og praksis (Lawrence og Suddaby 2006). Det kan tolkes som en prosess som knytter sammen verdi *for praksis* og verdi *i praksis*: dette kan forklare med det som praksisteorien

omtaler som *sayings* og *doings* (Askeland 2017). Ledere bidrar til verdiarbeid gjennom å innarbeide verdier i strukturene, formidle dem utad, og gjennom rekonfigurering av kjerneverdier som pågående tiltak. Dette knyttes til *doings* og *relatings* i praksisteorien (ibid.)

Studien påpeker at mellomledere bidrar til verdiarbeid ved å forvalte dilemmaer og kompleksitet som innebærer utøvelse av kjerneverdien åpenhet. Offentlig sektor er verdimeisig kompleks, noe som krever forvaltning. Mine funn viser at mellomledere i virksomheten måtte balansere to verdier: åpenhet og taushetsplikt. Det kommer tydelig frem at mellomledere håndterer verdimeisig kompleksitet, samtidig som de implementerer kjerneverdien åpenhet. Dette kan ha sammenheng med praksisteori som hevder at ledere gjennom *relatings*-tiltak knytter bånd mellom interessenter i struktur og legger til rette for refleksiv praksis (Askeland). Det er mulig sier Busch (2012) å utøve verdiarbeid også i situasjoner preget av verdikonflikt. Enkeltpersoner kan være bærere av flere institusjonaliserte identiteter samtidig og håndtere det fint (Delmestris 2006).

Studien bekrefter at mellomledere er aktører selv om de ofte omtaler seg som «mellom barken og veden». Studien viser at toppledere påpeker at mellomledere spiller en viktig rolle i verdiarbeid i virksomheten. Mellomledere integrerer det strategiske og det operative (Hope 2015; Battilana & D'Aunno 2009).

Min studie viser også at mellomledere savner et oppfølgingssystem ved implementering av kommunens kjerneverdier i virksomheten. Her kan hevdes at dette har sammenheng det Lawrence og Suddaby (2006) viser at institusjonelt arbeid innebærer overvåking; sikre etterlevelse gjennom styring, vurdering og oppfølging av resultater. Og mellomledere savner mer åpenhet fra toppledelsen. Det synes som om deltakelse i undersøkelsen har fått mellomlederne til å reflektere mer over verdiarbeid generelt og implementering av kjerneverdien åpenhet spesielt. Etter intervjuet ga nesten alle uttrykk for at de følte seg mer motivert til å jobbe systematisk med dette i sin virksomhet.

Samlet sett kan vi si at undersøkelsen viser at informantenes forståelse av kjerneverdien åpenhet påpeker sammenheng mellom verdi *for* praksis og verdi *i* praksis. Videre tyder studien på at verdiarbeid i praksis skjer gjennom ulike typer tiltak. Materialet synliggjør at mellomledere har et handlingsrom hvor de utøvere aktørskap.

5.2 Konklusjon

Studien viser at forventningene, - som uttrykkes gjennom toppledelsen og kommunens policy-dokumenter -, til mellomledere når det gjelder implementering av kjerneverdien åpenhet, samsvarer med det mellomlederen legger i verdien åpenhet. Her vises verdi *for* praksis – perspektivet.

Informantenes forståelse viser at kjerneverdien åpenhet forstås som en forutsetning for å oppnå legitimitet både innad og utad og at åpenhet er en verdi som innebærer kompleksitet og dilemmaer som må forvaltes i praksis.

Ut fra studien kan vi forstå at mellomledere er viktige aktører (utøvere av *agency/intentional work*), ved implementering av kjerneverdien åpenhet og bidrar til verdiarbeid på mange måter; ved å tilrettelegge for opplæring, gjennom kulturbygging, gjennom modellering, ved tilrettelegge til drøfting, diskusjon, aktørskap og tilbakemelding, gjennom ulike plan- og møtedokumenter og på ulike arenaer, for eksempel ledermøter og veiledning. Mellomledere forvalter verdien åpenhet og diskresjon i offentlig sektor.

Oppsummert bidrar mellomledere til verdiarbeid gjennom kontinuerlige tiltak for å implementere kjerneverdien åpenhet og for vedlikeholde den. Disse tiltakene kan sies å være knyttet til opplæring, kulturbygging, aktørskap modellering, bruk av ulike arenaer og forvaltning. Mellomleder bidrar slik til institusjonelt lederskap gjennom å *infusere* verdier i organisasjoner (jf. Selznick 1997). Mellomledere spiller aktørroller selv om de strukturelt befinner seg mellom toppledelsen og medarbeiderne, *embedded agency*.

Det er mitt håp at min studie kan ha praktisk betydning ved å bidra til refleksjoner hos ledere og medarbeidere når det gjelder implementering av kjerneverdier i organisasjoner. Som sagt, er den ikke ment for å generalisere kunnskapen vi får om fenomenet studien har kastet lys over.

Den akademiske betydning studien kan ha, kan være å bidra til institusjonelt arbeidsperspektivet generelt og verdiarbeid spesifikt når det gjelder å øke innsikten i mikroprosessene som ledere utfører ved verdi-implementering. Mitt formål var ikke å vurdere normativt om mellomledere innfrir kommunens forventninger. Hensikten var å beskrive hvordan mellomledere i praksis bidrar til implementering av kjerneverdien åpenhet i en verdimesig kompleks, offentlig virksomhet.

Metodisk mangler studien observasjon som skulle gi informasjon hva som faktisk blir gjort i praksis. Jeg har fått kunnskapen om hva mellomledere bidrar med i verdiarbeid gjennom deres fortellinger. Derfor kan det på bakgrunn av denne mangel anbefales å gjennomføre en supplerende observasjonsstudie. Kanskje vil man da kunne få enda mer nyansert og variert informasjon som gir grunnlag for mer innsikt og gjøre eventuelle endringer i hvordan ledere bidrar i verdiarbeid til det beste for brukere, ansatte, virksomheter og hele kommuner.

En annen ting som min undersøkelse ikke har berørt, er hvordan medarbeidere forstår kjerneverdier generelt og verdien åpenhet spesielt, og hvordan de opplever mellomleders bidrag til verdiarbeid. I tillegg hvordan medarbeidere selv bidrar til implementering av kjerneverdier eller dere deres bidrag i verdiarbeid. Andre spørsmål som kanskje videre forskningen vil søke svar på, er om det er noen forskjell når ledere implementerer ulike kjerneverdier. Disse er også noen dimensjoner ved verdiarbeid som jeg synes videre forskningen kan vurdere.

6 Litteraturliste

Angell, O. H. (2017). Velferdsorganisasjoner – legitimitet og verdier. I: E. Aadland og H. Askeland(red.). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk AS.

Askeland, H. (2013). Ledelse og verdiarbeid. Oslo: Diakonhjemmet høyskole. Rapport 2013(9).

Askeland, H. (2017). Historisk linjer i utvikling av verdibasert. I: E. Aadland og H. Askeland(red.). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk AS.

Askeland, H. og Aadland, E. (2017). Hva er verdier, og hva tjener de til?. I: E. Aadland og H. Askeland(red.). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk AS

Askeland, H. (2017). Hvordan bidrar ledere til Institusjonell ledelse? En case-studie av ledes bidrag til institusjonalisering av formål, verdier og identitet i organisasjoner. I: E. Aadland og H. Askeland(red.). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk AS.

Askeland, H., Blomander, C., & Aasen, A. (2015). *Jakten på ledelse i praksis*. Semistrukturert følge-observasjon som metode innenfor ledelsesforskning. *Nordiske organisasjonsstudier*

Battilana, J. and D'Aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. I T.B. Lawrence, R. Suddaby and B. Leca (red.). *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of organizations*. New York: Cambridge University Press.

Besharov, M. L. And Khurana, R. (2015). Leading amidst Competing Technical and Institutional Demands: revisiting Selznick's Conception of Leadership. In: *Institutions and Ideals: Phillip Selznick's Legacy for organizational studies* . *Research in the sociology and organization*, Volume 44, 53-88. By emerald Groups Publishing Limited

Brown, Michael E. & Linda K. Treviño (2003). Is value-based leadership ethical leadership? I: Gilliland, Stephen W., Dirk D. Steiner & Daniel P. Skarlicki (eds.): *Emerging Perspectives on Values in Organizations*. Greenwich: Information Age Publishing.

Busch, Tor (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Delmestri, G. (2006). *Streams of inconsistent institutional influences: Middle managers as carriers of multiple identities*. Volume 59(11): 1515–1541. Hentet og sendt fra Biblioteket VID, Oslo.

Everett, E. L. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget

Gehman, J. et al. (2013). *Values work: a process study of the emergence and performance of organizational values practices*. Pennsylvania State University.

Hope, O. (2010a). *Essays on middle management responses to change initiatives*. Doktoravhandling. Bergen: Norges Handelshøyskole. Hentet fra nettet 09,11.2017.

Hope, O. (2015). *Mellom-Lederen*(1.utgaven). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag As.

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

Jarzabkowski, P. et al. (2009). Doing which work? *A practice approach to institutional pluralism*. I T.B. Lawrence., R. Suddaby and B. Leca (red.). *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of organizations*. New York: Cambridge University Press. 284

Jarzabkowski, P. et al. (2013). Institutional Ambidexterity: Leveraging Institutional Complexity in Practice, in Michael Lounsbury, Eva Boxenbaum (ed.) *Institutional Logics in Action, Part B (Research in the Sociology of Organizations, Volume 39)*, Emerald Group Publishing Limited, pp.37-61

Johannsen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstract forlag.

Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kraatz, M.S. (2009). Leadership as institutional work. I T.B. Lawrence., R. Suddaby and B. Leca (red.). *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of organizations*. New York: Cambridge University Press. S. 59

Kvale, S. og Brinkmann S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utgave). Oslo: Gyldendalen Norsk forlag AS.

Kaarbøe, K. (2017). Kollisjoner mellom ulike normer og verdier i styring av offentlige sektoren? . I: E. Aadland og H. Askeland(red.). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk AS.

Lawrence T.B. & Suddaby, R. (2006) *Institutional and institutional work*. In S. Clegg, C. Hardy, T, Lawrence & W.R. Nord(eds.), *Handbook of Organization studies*, 2nd end ., pp.215-254 . Thousand Oaks, CA: Sage-

Lawrence, T. B. , Suddaby, R. & Leca, B.(red)(2009). *Introduction: theorizing and studying institutional work*. I *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of organizations*. New York: Cambridge University Press. S. 1

Malterud, K (2013). *Kvalitativ metode i medisinsk forskning(3,utgave), en innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San francisco, CA: Berrett –Koehler.

Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier: Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.

Repstad, P. (2004). *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretatlig samarbeid i teori og praksis* (2. utg.). Oslo: Tano.

Rokeach, Milton (1973). *The Nature of Human values*. New York: The Free Press A division of Macmillan Publishing CO; Inc.

Sally Wemier (Chief Editor). *Oxford Advanced learner's Dictionary*.

Selznick, P. (1957/1997). *Lederskap*. New York., oversatt av Jon-Alferd og Jon-Hjalmer Smith: Tano Achehaug, 1997.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode.(3.utgave)*. Bergen: Fagbokforlaget

Thorsvik, J.(2013). *Hvordan organisasjoner fungerer(4.utg.)*. Oslo: Fagbokforlaget & Bjørke AS.

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

Fra nettsider

Connell, R. A.(2013, 26.11). *Åpenhet og Offentlighet* (foredrag). : Drammens Tidende(u.s). hentet fra nettet 02.04, 18.
<https://www.fylkesmannen.no/Documents/Dokument%20FMBU/Folk%20og%20Samfunn/Offentlighetsloven/Foredrag%20Ragnhild%20Ask%20Connell.pdf>

Kolberg S.(2016): *verdiprosesser og ledelser*; studie av verdiprosesser i et norskeide forsikringsselskap, masteroppgave. Oslo: VID vitenskapelige høgskole, VID Open.

Aasland, Tora(2016). *Åpenhet viktig for tillit*. En kronikk i kommunal rapport(KR). Hentet fra nettet 13.11.2017:

<http://kommunal-rapport.no/meninger/kronikk/2016/04/apenhet-viktig-tillit>

6.1 Kommunale policy-dokumenter

- Kommunens Etiske retningslinjer
- Kommunenes ledelse- og styringsdokumentene
- Kommunes arbeidsgiverpolitiske plattform
- kommunes visjon, verdier og policy:
- Kommunens handlingsplan mot korrupsjon
- Mellomlederavtalen
- Kommunens hjemmeside

7 Vedlegg

7.1 vedlegg 1

Intervjueguiden til HR-Avdeling mellomlederes bidrag implementeringverdien «åpenhet» i praksis

Felles guide til intervju-undersøkelse:

1. Kort presentasjon og beskrivelse av formålet med prosjektet

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

-jeg kommer å bruke pseudonavn

3. Informanten presenterer seg:

- Formell utdanning:
- Hvor lenge har du vært i din stilling som leder?
- Hvor lenge har du vært ansatt i kommunen og på din avdeling?
- Har du hatt andre stillinger i kommunen tidligere?
 - var det en lederstilling
- Kan du gi en kort beskrivelse av virksomheten/avdelingen du er ansatt i? (årsverk, ansvarsområde)

4. Intervjuguide tilpasset informantene

5. Avslutning av intervjuet felles:

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

Spørsmål til representant fra rådmannens stab; HR-sjefen

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

7.2 vedlegg 2

Intervjueguiden til Virksomhetsleder

Spørsmål til virksomhetsleder:

1. Hva legger du i verdien åpenhet?

Hvordan oppfatter du betydningen av denne verdien for kommunen og ditt ansvarsområde?

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

Hvilke temaer eller saker er oppe når åpenhet behandles?

- Hvordan forventer du at dette følges videre opp av dine mellomledere?
- Hvordan samarbeider du og dine Mellomledere implementering av overordnede verdien åpenhet ?

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

- Når kommunen skriver i sine dokumenter at alle ledere skal kontinuerlig bidra til implementering av overordnede verdier, hvilke tanker gjør du deg om det? Hva forventes av deg at mellomledere å oppfylle det?
- Hvilke arenaer har dere for refleksjon over praksis, der det er naturlig å ta opp dilemmaer/ Problemstillinger som berører åpenhet?

3. Hva gjør du for å ha fokus på verdien åpenhet i praksis i din virksomhet?

Hvordan følger du opp dine mellomledere for at de skal ha åpenhet/ overordnede verdier i fokus? Har du noen form for rapportering på det? Oppover til rådmannen, eller for deg selv?

Opplever du at mellomledere har tilstrekkelig tid og handlingsrom til å ha bevissthet på implementering av verdien åpenhet som en overordnet verdi

- Har du opplevd at åpenhet har kommet i konflikt med egne eller mellomledere beslutninger og handlinger?
- Hva gjør du for at dine mellomledere skal erfare at åpenhet er styrende for ditt lederskap?
- Hva etterspør rådmannen angående implementering av åpenhet?

- Hvordan syns du at taushetsplikt forener med åpenhet

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

7.3 vedlegg 3

Vedlegg 3 Intervjueguiden til mellomledere

Spørsmål til mellomledere:

1. Hva legger du i verdien åpenhet?

Hvordan oppfatter du betydningen av denne verdi for kommunen og ditt ansvarsområde?

- Hva betyr det for deg som leder at du skal være åpen i jobben din på vegne av kommunen?
- Hva gjør du for å synliggjøre dette i arbeidet ditt som leder?
- I hvilke sammenhenger/saker står du som leder overfor etiske overveielser i sammenheng med åpenhet? Har du eksempler på problemstillinger?
- Hvordan håndterer du grensetilfellet mellom åpenhet og taushetsplikt?

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

Når kommunen skriver i sine dokumenter at alle ledere skal kontinuerlig bidra til implementering av overordnede verdier, hvilke tanker gjør du deg om det? Hva gjør du for å oppfylle det?

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

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

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

På ledermøtene, hvilken plass har åpenhet der?

Opplever du å ha tilstrekkelig tid og handlingsrom å ha bevisst tå det etiske ansvaret om åpenhet?

- Hvordan sikrer du at de ansatte er godt kjent med implementering av overordnede verdien, herunder åpenhet?
- Har du opplevd at verdien har kommet i konflikt med egne eller medarbeiders beslutninger og handlinger?
- Hva gjør du for at dine ansatte skal erfare at åpenhet er styrende for ditt lederskap?
- Hvordan tror du at åpenhet kommer til uttrykk i tjenestene dine medarbeidere yter til brukerne?
- Har dere/virksomheten noen form for interne/eksterne dokumenter som sier hvordan mellomledere/ledere i praksis bidrar til implementering av overordnede verdier i kommunen?

4. Hva etterspør din leder angående implementering av verdien åpenhet?

I rapporteringssystemene - er det eksplisitte områder der som berører den overordnede verdien åpenhet? og som dere rapporterer på?

Hvordan syns du at åpenhet egner seg i denne sammenhengen? Eks. ifht. taushetsplikt

Hvordan bidrar du til utvikling av overordnede verdier generelt og verdien åpenhet spesielt

Avslutning av intervjuet felles:

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

7. 4 vedlegg 4

brev til Virksomhetsleder

Hassen Somo Ali

Tlf: 40032147

Mailadr: samow_ali@hotmail.com Asker, 23.09.15

Til virksomhetsleder

Forespørsel om å få dokumentanalyse, intervju og eventuelt observere, bare ledere, mellomledere og medarbeidere(fokusgruppe) i forbindelse med masteroppgave i verdibasert ledelse ved VID vitenskapelig høyskole i Oslo.

Jeg er ansatt i Asker kommune og har jobbet som mellomleder siden 2011. Jeg er også deltidstudent ved VID vitenskapelig høyskole i Oslo hvor jeg for tiden jobber med min masteroppgave. Oppgavens foreløpige problemstilling er: «*Hvordan bidrar ledere i en kommunal virksomhet til implementering av kjerneverdien «åpenhet» i praksis?»*

Dette studie gir mulighet til å få en innsikt i hvordan ledere bidrar til institusjonalisering av kjerneverdien «åpenhet» i praksis.

Henvendelsen gjelder tillatelse til å intervju og observere 3-4 mellomledere, 3-4 medarbeidere(intervju som fokusgruppe) i din virksomhet.

I tillegg ønsker jeg å intervju deg som virksomhetsleder om hvilke forventninger du har og hvordan du jobber i praksis med dette tema. Jeg har valgt din virksomhet da jeg er interessert i deres fagfelt. Det er også ønskelig en dokumentanalyse(verdiarbeid) som bakgrunnsinformasjon.

Dersom tillatelse blir gitt, håper jeg at jeg kan gjennomføre intervjuene og observasjonen etter avtale, fortrinnsvis i /oktober november, evt. tidlig desember 2017. De tilfeldig utvalgte vil få et eget informasjonsskriv slik at de Personlig kan ta stilling til om de ønsker å delta. Deltagerne vil bli anonymisert.

Datainnsamlingen vil skje gjennom intervju med utgangspunkt i en intervjuguide og semi-strukturert observasjonsskjema.. Intervjuene vil bli audio innspilt og kommentarer nedtegnet av intervjuene. Notatene og opptakene vil bli slettet etter ferdigstilling av oppgaven.

Intervjuene vil vare inntil en time.

Jeg håper det er muligheter for å gjennomføre intervjuene og observasjonen i medarbeidernes arbeidstid.

Dersom det skulle være av interesse, vil virksomheten få et eksemplar av den ferdige sensurerte oppgaven. Jeg bidrar gjerne med muntlig fremføring av funnene om ønskelig.

Oppgaven er planlagt ferdiginnlevert våren 2018 og veileder er førsteamanuensis Harald Askeland(professor).

Jeg håper på positivt svar!

Mvh.

Hassen Somo Ali.

7.5 vedlegg 5

Vedlegg 5 Deltagerbrev

Deltagerbrev.

Kjære deltager

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

Så litt om meg selv. Til daglig jobber jeg som mellomleder i Asker kommune. Jeg er også deltidsstudent ved VID Vitenskapelig høyskole i Oslo, hvor jeg er i ferd med å avslutte en mastergrad i Verdibasert ledelse med leveringsfrist 2.mai 2018. Da vil prosjektet avsluttes. Min veileder er professor Harald Askeland.

Studiet: verdibasert ledelse

Tema: Institusjonell ledelse

Problemstillingen: *Hvordan bidrar ledere i en kommunal virksomhet til institusjonalisering/implementering av kjerneverdien åpenhet i praksis?*

Jeg skriver en oppgave som fokuserer på lederne i kommunen, og mitt forskningstema omhandler en av kommunens uttalte verdi «åpenhet» og hvordan ledere(mellomledere) bidrar implementering av denne verdien i praksis i virksomheten din. I denne forbindelse er jeg nysgjerrig på hvilke erfaringer/forventning HR – avdeling har i forbindelse lederes/mellomlederes bidrag til implementeringer av overordnede verdier «åpenhet».

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

Hva innebærer studiet for deg?

Jeg ønsker å intervju 4 mellomledere, virksomhetsleder, HR sjef i inntil 1 time. i tillegg intervjuer jeg en fokusgruppe består av 4 medarbeidere. Intervjuet blir gjennomført ut fra en delvis strukturert intervjuguide som gir rom for utfyllende svar for deg. Dette for å få frem dine egne beskrivelser, tolkninger og oppfatninger. Noen av spørsmålene er refleksjonsspørsmål, og du får god tid til å tenke deg om, og jeg understreker at det ikke finnes fasitsvar.

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

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

Hva skjer med informasjonen?

kommunen er anonymisert, da jeg viser til dokumenter som er spesielle for kommunen.

Virksomheten og informantene blir ikke navngitt i oppgaven og de skal heller ikke på annen måte kunne bli gjenkjent. Intervjuene vil bli tatt opp på lydbånd/diktafon. Lydopptaket vil deretter bli brukt til å transkribere fra lyd til tekst. Lydopptaket vil bli slettet etter at transkribering er gjennomført. I mellomtiden vil materialet bli oppbevart i et låsbart skap. Transkribert datamateriale anonymiseres ved prosjektslutt.

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

Jeg ser frem til å møte deg!

Vennlig hilsen

Hassen Somo Ali

masterstudent ved VID vitenskapelig høyskole

tlf: 400 32 147, mail: samow_ali@hotmail.com