



«Hvis vi skal ha dem, så må vi bruke dem.  
-Og da må vi bruke dem mer»

En kvalitativ undersøkelse av lederes forhold  
til kommunale grunnverdier

Cecilie Lauritzen

VID vitenskapelige høgskole

Oslo

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 23946

2. mai 2019

# Sammendrag

Denne oppgaven undersøker forholdet mellom kommunale leders verdier og kommunens nedfelte grunnverdier. Utgangspunktet for oppgaven er problemstillingen; *Hvilke verdier avspeiler seg i de kommunale ledernes praksis, hvordan reflekterer lederne over disse verdiene i praksis og hvordan samsvarer disse med verdiene nedfelt i kommunens lederavtale?* Men dette utgangspunktet har jeg gjennomført en kvalitativ undersøkelse av fem kommunale ledere, bestående av observasjon og intervju. Det teoretiske grunnlaget for undersøkelsen er innenfor studier av leders arbeidsoppgaver, koblet opp mot teorier om verdier i praksis, verdier for praksis og verdipraksis. Som bakgrunn har jeg gjort rede for spesielle forhold ved kommunen som organisasjon, og ledelse og verdier i offentlig sektor. Kommunen har innført lederavtale og organisatoriske grunnverdier som arbeidsverktøy for sine ledere. Jeg har derfor også undersøkt ulike teorier for overføring og oversettelse av organisatoriske ideer og verktøy.

På bakgrunn av observasjonsnotatene, narrativ fra observasjonene og transkripsjoner fra intervjuene har jeg gjennomført en analyse for å avdekke hvilke verdier i praksis som preger ledernes arbeid, hvilke verdier i praksis de selv mener seg påvirket av, og til sist hvordan disse forholder seg til kommunens nedfelte grunnverdier slik de er nedfelt i lederavtalen, som nå implementeres i organisasjonen. Jeg har også undersøkt hvordan denne lederavtalen og grunnverdiene er utviklet. Den aktuelle kommunen har lagt lite arbeid i å utvikle og innføre grunnverdier i organisasjonen. Funnene i undersøkelsen viser at de verdiene som avspeiler seg i praksis likner de verdiene kommunen har vedtatt som grunnverdier. Dette til tross for at det har vært lite bevisst arbeide med verdiene fra organisasjonens side. Diskusjonen tar derfor sikte på å utforske sammenhengen mellom kommunens verdipraksis og innføringen av grunnverdiene.

# Forord

Jeg vil takke lærere, ansatte og medstudenter ved masterprogrammet i verdibasert ledelse ved VID for spennende, utviklende og utfordrende år. En spesiell takk til Harald Askeland for dyktig og kreativ veiledning, gode diskusjoner og faglige innspill.

Jeg vil gjerne takke deltakerne i undersøkelsen, som ikke bare har latt meg ta del i deres arbeidshverdag, men som også har delt sine tanker om ledelse og verdiearbeid med meg. Tusen takk til personalsjefen som ønsket meg og mitt forskningsprosjekt velkommen inn i organisasjonen, og som har bidratt med hjelp og informasjon i tillegg til faglig kunnskap.

Takk til familien som stiller opp, støtter og oppmunttrer på alle mulige måter. Jeg hadde ikke klart dette uten dere.

2. mai 2019

Cecilie Lauritzen

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	7
1.1	Faglig forankring.....	8
1.2	Forskningsspørsmål og problemstilling .....	8
1.3	Oppbygging av oppgaven.....	9
2	Kontekst .....	10
2.1	Kjennetegn ved kommunen som organisasjon.....	10
2.2	Kommunal ledelse og utvikling av kommunal praksis .....	11
2.3	Om bruken og utbredelsen av lederavtaler.....	13
2.4	Spesielle forhold ved kommunen jeg studerer. ....	14
2.5	Kontrollutvalget.....	14
3	Teori .....	16
3.1	Tidligere forskning .....	16
3.2	Verdier.....	18
3.2.1	Verdier-for-praksis og verdier-i-praksis.....	18
3.2.2	Praktisk verdiarbeid i organisasjoner .....	19
3.2.3	Hvilken betydning har verdiene? .....	20
3.2.4	Offentlige verdier .....	22
3.3	Lederen og ledes praksis .....	22
3.4	Teoretisk oppsummering.....	24
4	Metode.....	26
4.1	Valg av metodisk tilnærming .....	26
4.2	Valg av studieenhet .....	26
4.3	Valg av datainnsamlingsmetoder .....	27
4.4	Observasjonen .....	28
4.5	Narrativ.....	29
4.6	Intervjuet .....	30
4.7	Transkripsjon.....	31
4.8	Analyse.....	32
4.8.1	Beskrivelse av analyse- og diskusjonsprosessen.....	33
4.9	Drøfting av reliabilitet og validitet.....	35
4.10	Metoderefleksjon.....	36

4.11	Forskningsetiske sider .....	37
5	Resultater.....	39
5.1.1	Hvilke verdier avspeiler seg i de kommunale ledernes praksis?.....	40
5.1.2	Forholdet til oppgavene.....	41
5.1.3	Forholdet til omgivelsene.....	42
5.1.4	Forholdet til et felles mål.....	44
5.1.5	Oppsummerende analyse.....	45
5.2	Ledernes refleksjon over observerte verdier .....	47
5.2.1	Oppsummerende analyse.....	49
5.3	Ledernes refleksjon over egne verdier .....	49
5.3.1	Oppsummerende analyse.....	52
5.4	Om lederavtalen og grunnverdiens tilblivelse.....	53
5.4.1	Oppsummerende analyse.....	55
5.5	Ledernes refleksjon over kommunens grunnverdier .....	55
5.5.1	Imøtekommende.....	56
5.5.2	Dyktig.....	59
5.5.3	Ansvarlig .....	60
5.5.4	Respektfull .....	61
5.5.5	Forholdet mellom ledernes verdier og organisasjonens verdier.....	62
5.5.6	Modell for forholdet mellom ledernes- og kommunens verdier .....	63
6	Diskusjon.....	65
6.1	Imøtekommende som offentlig verdi .....	65
6.2	Lederen og lederens praksis .....	66
6.3	Verdiene i organisasjonen .....	67
6.3.1	Ledernes verdier .....	67
6.3.2	Organisasjonens uformelle eksisterende verdier .....	68
6.3.3	Kommunens grunnverdier .....	68
6.3.4	Modell for forholdet mellom de tre verdsettene.....	69
6.3.5	Utviklingen av grunnverdiene .....	70
6.3.6	Grunnverdiens betydning .....	72
6.3.7	Ledernes kompetanse .....	73
6.4	Oppsummering .....	73
6.4.1	Oppsummerende modell.....	74

6.4.2	Råd til kommunens videre verdiarbeid .....	75
6.5	Sluttord .....	76
	Litteraturliste .....	78
	Vedlegg .....	80
	Intervjuguide, deltakerintervju .....	80
	Intervjuguide, intervju med personalsjefen .....	81
	NSD sin vurdering.....	82

# 1 Innledning

Hva påvirker de valgene ledere tar i arbeidslivet og i den lederoppgaven de utfører? Hvilket forhold er det mellom de personlige verdiene lederne har med seg og organisasjonens vedtatte verdier? Mitt utgangspunkt for masterprosjektet er en fasinasjon for hvordan vi velger å gjøre som vi gjør i arbeidslivet. Hvordan klarer ledere, og vi andre, å gjøre en god jobb uten at noen står ved siden av oss og sier hva vi skal gjøre til enhver tid? Handler dette om at vi baserer arbeidet vårt på verdier, og i hvilken grad er vi i tilfelle bevisst våre verdier når vi arbeider? For å finne svar på dette ville jeg undersøke hva ledere faktisk gjør, og hva som styrer det de gjør.

Jeg har studert kommunale ledere, direkte underlagt rådmannen, i en liten norsk kommune. Den kommunen jeg studerte har en to-nivås ledelsesmodell. Kommunen har i 2017 vedtatt en lederavtale. Denne forplikter kommunens ledere til fire grunnverdier; imøtekommende, dyktig, ansvarlig og respektfull. Jeg ønsket å se på hvordan lederne forholder seg til disse verdiene i praksis. Ville spor av verdiene kunne sees i observert praksis? Men også; er den praksisen påvirket av andre verdier, og hvor kommer i tilfelle disse fra?

Jeg har valgt tema og innfallsvinkel for undersøkelsen med utgangspunkt i min forforståelse av at organisatoriske verdier ofte er innført fra toppen, og i liten grad forankret fra bunnen (i etablert praksis). Vil dette i så fall gjøre noe med hvordan ledere forholder seg til verdiene i sitt daglige arbeide? En annen innfallsvinkel vil selvsagt også være å spørre seg om de organisatoriske verdiene ville vært annerledes om de var utledet av praksis og organisasjonskultur. For å kunne si noe om dette må jeg også stille spørsmål ved hvilke verdier lederne selv mener preger deres arbeid. Konteksten ledelse utøves i vil også sette sitt preg på praksisen. Jeg synes det er av interesse å se på hvordan verdigrunnlaget er utviklet, og har derfor gjort et intervju med personalsjefen i kommunen. Jeg ønsket å finne svar på hvorfor akkurat disse verdiene ble valgt og hvilken praksis kommunen ønsker seg, basert på verdiene.

Et annet perspektiv i kommunal ledelse er at den er styrt av politikere, men utføres av administrasjonen. Har det noe å si for ledernes verdipraksis? Innledningsvis ønsket jeg å drøfte dette perspektivet med rådmann og ordfører. Av flere grunner falt dette bort. På den ene siden fant jeg, da jeg først var i gang med datainnsamlingen, at det ble for omfattende. Men kanskje viktigst, på den andre siden, i løpet av den tiden jeg har jobbet med denne

oppgaven har kommunen har tre fungerende rådmenn, og alle disse etter den rådmannen som var i jobben da lederavtalen ble vedtatt.

## 1.1 Faglig forankring

Oppgaven skrives innenfor LIP/LIVAP-prosjektet ved VID vitenskapelige høyskole. LIP/LIVAP som forskningstradisjon kobler sammen Managerial work behavior (MWB) og institusjonell teori, for å undersøke sammenhengen mellom praktisk ledelse og praktisk verdiarbeid. MWB representeres for eksempel av det arbeidet Mintzbergs har gjort med å observere og kategorisere lederes arbeidsoppgaver. Institusjonell teori baseres blant annet på Selznicks forskning på organisasjoner som institusjoner. Gjennom denne koblingen mellom studiet av lederes praktiske arbeid og lederes intensjoner, tar LIP/LIVAP for seg institusjonell ledelse og institusjonelt arbeid og -verdiarbeid. Prosjektet baserer seg videre på forståelsen av at man gjennom å observere og reflektere over lederes praksis, kan komme frem til forståelse av verdier i praksis og verdier for praksis. En kan da se på forholdet mellom lederes institusjonelle arbeid og verdipraksis, og videre hvordan disse praksisene responderer på ulike organisasjonslogikker. Jeg har en hermeneutisk tilnærming til studien, hvor refleksjonen er viktigere enn å forsøke å fastslå allmenngyldige sannheter om ledelse. Verdibasert ledelse som fagfelt har fokus på hvilke praktiske erfaringer man kan trekke ut av studiet av forholdet mellom lederkontekst og bevissthet på verdier. (Askeland, 2017, s. 157-162) og Concept paper research group LIVAP: Leadership and institutional values-work in practice (LIVAP) (upublisert kilde).

## 1.2 Forskningsspørsmål og problemstilling

For å beskrive ledernes forhold til de organisatoriske verdiene utviklet jeg fire forskningsspørsmål.

- Hvilke verdier avspeiler seg i de kommunale ledernes praksis?
- Hvilke verdier mener lederne selv at er viktig i deres arbeid?



- Hvilken betydning mener lederne i kommunen at de nedfelte organisatoriske grunnverdiene har i praksis?
- Hvordan er grunnverdiene i lederavtalen utviklet?

Basert på beskrivelsen ovenfor har jeg formulert følgende problemstilling:

*Hvilke verdier avspeiler seg i de kommunale ledernes praksis, hvordan reflekterer lederne over disse verdiene i praksis og hvordan samsvarer disse med verdiene nedfelt i kommunens lederavtale?*

### **1.3 Oppbygging av oppgaven**

Jeg vil jeg starte med å gjøre rede for hva som spesielt kjennetegner kommunale organisasjoner og kommunal ledelse. Jeg vil også kort gjøre rede for særtrekk ved den kommunen jeg studerer. I kapittel tre gjør jeg rede for tidligere forskning på samme felt, og noen teorier som er sentrale for undersøkelsen. Kapittel fire beskriver hvilke metoder jeg har valgt, og hvilke spesielle utfordringer jeg har møtt underveis i studien. Kapittel fem presenterer funnene av undersøkelsen, og i kapittel seks drøfter jeg funnene opp mot teoriene som er beskrevet i kapittel 3.

I denne oppgaven bruker jeg begrepet deltaker om de som har bidratt til studien, bortsett fra personalsjefen som er omtalt som personalsjef. Fordi kommunen er relativt liten, både i antall innbyggere og antall ansatte i organisasjonen, har jeg valgt en temabasert tilnærming til analysen. Jeg bruker derfor de virksomhetsnøytrale begrepene; leder, ansatt, kollega, bruker. I de tilfelle deltakerne har brukt ord som; elev, pasient, sykepleier, lærer, klient, sosionom, ingeniør eller liknende er dette da omskrevet.

Avslutningsvis har jeg lagt ved intervjuguidene til deltakerintervjuene og til informantintervjuet med personalsjefen. Jeg ser at mange masteroppgaver til verdibasert ledelse også legger ved narrativ og transkripsjoner av intervjuer som vedlegg til den endelige oppgaven. Ettersom anonymisering av den enkelte deltaker har vært viktig for meg i mitt prosjekt har jeg valgt å ikke gjengi disse i sin helhet.

## 2 Kontekst

### 2.1 Kjennetegn ved kommunen som organisasjon

At leg styrer lærd er ifølge Schaug (2010) et hovedprinsipp i demokratiet. Schaug slår fast at «kommunen styres av ... kommunens valgte representanter ... gjennom vedtak gjort i ... kommunestyret .... I neste omgang er det administrasjonens oppgave å sørge for at vedtakene blir gjennomført» (Schaug, 2010, s. 15). Men ettersom målstyringen i offentlig sektor har tiltatt har stadig fler, mer kompliserte oppgaver, blitt overført fra politikere til administrasjon.

Den nye kommuneloven og det nye økonomiske styringsreglementet kom omtrent samtidig med at Osborne og Gaebler publiserte boka *Reinventing Government* .... De tok til orde for et kulturskifte i offentlig forvaltning og offentlig styring, og presenterte ti prinsipper som bidro sterkt til den globale reformbølgen som av Christopher Hood fikk betegnelsen *New Public Management* (NPM). (Vanebo, 2017, s. 26)

NPM prinsippene i det offentlige har ført til mer fragmentert, sektorbasert ledelse. Dette gjør det, ifølge Busch, mer utfordrende å finne helhetlige løsninger. Forvaltningen har et ansvar for å tilby visse tjenester, og utføre visse oppgaver innenfor de rammene styresmaktene har gitt. I offentlig forvaltning er målsetningene knyttet opp til «... velferd, sosial likhet og rettferdighet» (Busch, 2012, s. 47). Målene preges også av å være vage, konfliktfulle og ustabile. Dette gjør resultatstyring vanskelig. Forvaltningens mål er avhengig av politiske prioriteringer, ulike interessegrupper påvirker de politiske beslutningene og brukermedvirkning er et av flere viktige legalitetsprinsipper. Et annet kjennetegn er at den tjenesteytingen det offentlige bidrar med ikke har noen motytelse gjennom direkte betaling. Det gjør styring etter vanlige markedsprinsipper vanskelig. Det offentlige har i tillegg til generell tjenesteyting også et mer-ansvar som fører med forvaltningen av fellesskapets goder og ikke minst fellesskapets midler. I dette spennet mellom å utføre politiske beslutninger, forvalte fellesskapets midler effektivt og samtidig redusere bruken av ressurser, står den kommunale lederen (Busch, 2012). Aadland (2004) beskriver dette som er paradoks i det offentlige styringsorgan, at en samtidig skal levere tjenester til best mulig pris og forvalte de overordnede verdiene velferdssamfunnet bygger på. Han beskriver det som om

organisasjonene blir fanget i et valg mellom to ulike rasjonaliteter, formålsrasjonalitet og verdirasjonalitet (Aadland, 2004, s. 146). I intervjuene med lederne er dette dilemmaet sterkt til stede. Det viser seg at konflikten mellom rasjonalitetene preger hverdagen til de lederne jeg har studert.

## 2.2 Kommunal ledelse og utvikling av kommunal praksis

Alle de skandinaviske landene har en form for policy-dokument for offentlig ledelse. I Norge er dette *Plattform for ledelse i staten*, som inneholder normative krav til ledere i det offentlige, og *Lederplakaten* (Vanebo 2017:11). *Guide til god ledelse* presiserer at i en kommune er det øverste lederansvaret hos rådmannen «...men uansett hvilket nivå du er leder på, vil rammen satt av de folkevalgte påvirke din hverdag og rolle som leder» (KS, 2018, s. 22). Lederavtalen i kommunen er en presisering av hva kommunen ønsker av sine leder, og kommer som et tillegg til en arbeidsavtale. Slike typer avtaler kommer på plass som et resultat av at «... forretningslogikken koloniserer forvaltningslogikken med krav til effektivitet ...» (Vanebo 2017:12). Denne koloniseringen kan også sies å være en del av den organisatoriske overføringen av ideer som offentlig sektor utsettes for. Røvik (2007) beskriver hvordan ulike ideer for hvordan organisasjoner skal være overføres mellom sektorer, og innad mellom ulike organisasjoner i samme sektor. Røvik kaller overføringer av ideer for translasjon, med bakgrunn i fagfeltet translasjonsstudier som siden 80-tallet også har dreid seg om oversettelse av kulturuttrykk i tillegg til kun tekst (K. A. Røvik, 2007, s. 253). Med inspirasjon fra dette ønsker Røvik å utvikle et sett med oversettelsesregler, til bruk for god translasjon og dekonstruksjon av organisasjonsideer.

Viktig her er spørsmålet om hvor *oversettbar* en praksis og/eller ide de facto er. I hvilken grad er det i det hele tatt mulig å oversette -og dermed overføre en ide- fra noen bestemte og til andre bestemte kontekster uten at vesentlige deler ved innholdet blir endret? (K. A. Røvik, 2007, s. 257)

Det første trinnet i overføringen er dekontekstualisering og pakking, det vil si det å løsrive ideene fra sin opprinnelige kontekst og allmenngjøre dem til bruk i andre kontekster. I kontekstualiseringen, når ideen skal innføres i ny kontekst, er lokalisering og tidsmerking viktige elementer for å gjøre den gjenkjennbar i den nye konteksten. Mer spesifikt må ideene

også oversettes til sin nye kontekst. Røvik identifiserer her fire grader av oversettelse; kopiering, addering, fratrekking og omvandling. Disse fire gradene beskrives slik:

I vår sammenheng betyr «kopiering» å hente ut en praksis fra en kontekst, gi den en idemessig representasjon, og så sette den inn i en ny organisatorisk kontekst på en slik måte at praksisen gjenskapes. (K. A. Røvik, 2007, s. 308)

Med «addering» menes her at det til en idemessig representasjon legges til noen elementer når den skal oversettes .... Med «fratrekking» menes det motsatte .... (K. A. Røvik, 2007, s. 311)

Med «omvandling» menes her en grunnleggende endring av en praksis og/eller en ide ... på en slik måte at den lokale varianten som utvikles, snarere enn å være en representasjon av en bestemt ekstern praksis/ide fremstår som en lokal innovasjon. (K. A. Røvik, 2007, s. 315)

God overføring av praksis og ideer mellom organisasjoner avhenger av god translatørkompetanse. Slik kompetanse innebærer kunnskap om konteksten det oversettes fra, gode evner til de- og rekontekstualisering og selvsagt god kjennskap til konteksten det oversettes til.

Røviks translasjonsteorier beskrives videre som institusjonell isomorfisme av Paul J. DiMaggio og Walter W. Powell (2010). De identifiserer tre former for institusjonell isomorfisme; tvungen (coercive), speilende (mimetic) og normativ (normative).

Tvungen isomorfisme er et resultat av «... både formelt og uformelt press utøvd ovenfor organisasjonen fra organisasjoner de er avhengige av» (Dimaggio & Powell, 2010, s. 150 Egen oversettelse).

Speilende isomorfisme oppstår typisk når organisasjonen føler usikkerhet i overføringssituasjonen. Da oppleves det tryggere å speile en organisasjon som fungerer.

Den avspeilede organisasjonen kan være uvitende om at den er speilet, og kan hende har den heller intet ønske om å bli kopiert; den opptrer bare som en beleilig kilde til praksis som den organisasjonen som låner har bruk for. (Dimaggio & Powell, 2010, s. 151 Egen oversettelse)

Den siste form for institusjonell isomorfisme som identifiseres er normativ isomorfisme. Her kopierer organisasjoner andre for å oppnå legitimitet eller profesjonalisering.

Isomorfisme slik DiMaggio og Powell beskriver det, handler om at organisasjoner på overordnet plan blir formet av praksiser kopiert fra kilder utenfor organisasjonen. Internt i organisasjonen er det translatørkompetansen, slik Røvik beskriver den, som avgjør hvor godt den kopierte praksisen blir implementert i organisasjonen.

## **2.3 Om bruken og utbredelsen av lederavtaler.**

Kommunesektorens organisasjon (KS) hjelper kommunene med å utvikle seg som organisasjoner. Dette gjør de blant annet ved å hjelpe kommunene til å finne verktøy for god styring og ledelse. I en hverdag hvor det stilles stadig nye krav til kommunale tjenester, vil det også stilles nye krav til kommunal ledelse.

Dette innebærer at du må sørge for å avstemme oppgaveutførelsen opp mot tilgjengelige ressurser og organisere arbeidet både ut ifra kvalitets- og effektivitets hensyn. Du har ansvar for å sikre fremdrift og rapportere om avvik og andre forhold som påvirker kvalitet og måloppnåelse. (KS, 2018, s. 24)

For å avtalefeste nye ønsker og krav til kommunal ledelse, er innføring og bruk av lederavtaler et nyttig verktøy. KS hjelper kommunene med utviklingen av slike. For noen år siden kjørte KS en prosess med utvalgte kommuner for å gi hjelp til utvikling av lederavtaler. I en slik prosess kan en si at KS dekontekstualiserer og pakker lederavtale-praksisen til en metode som skal passe kommune Norge. Gjennom deltagelse i en KS-prosess vil en kommune kunne få hjelp til å rekontekstualisere lederavtale-praksisen til å passe egen kommune. Kommunens innføring av lederavtaler kan da begrunnes i institusjonell isomorfisme, som nevnt over. Innføringen av lederavtalen kan kalles tvungen-, speilende- eller normativ isomorfisme. Hvilken av disse typene som er mest betegnende, vil avhenge av den enkelte kommunes begrunnelse for innføring av lederavtale.

## **2.4 Spesielle forhold ved kommunen jeg studerer.**

Kommunen var i den tiden jeg studerte den preget av urolighet, blant annet på grunn av rokkeringer innad i ledergruppen. Den rådmannen som fungerte da jeg først tok kontakt med kommunen var gått over i en annen lederrolle. En av lederne som hadde sagt ja til å delta i mitt prosjekt var nå fungerende rådmann, i tillegg til sin ordinære jobb som leder i kommunen. Ny fast tilsatt rådmann startet i jobben da jeg hadde to dagsobservasjoner igjen. Samtidig var to av stillingene i ledergruppen vakante, og noen av de observerte lederne fungerte i mer enn en lederrolle da de ble observert. På et tidspunkt vurderte jeg at usikkerheten i forhold til hvilken rolle de ulike deltakerne i min studie stod i, var grunn til å avlyse eller finne en annen organisasjon å studere. Etter overveielser har jeg kommet frem til at det jeg ønsker å studere er jo nettopp ledelse i praksis i en liten norsk kommune. Selve temaet for studiene innebærer at jeg ikke kan trekke meg når virkeligheten, praksisen, blir for kompleks. Sannsynligvis er denne situasjon ikke unik for min kommune. Mange små kommuner sliter med å fylle lederstolene, og det er også en utfordring med et visst gjennomtrekk på toppen. Jeg har derfor valgt å gjennomføre undersøkelsen som beskrevet tidligere, men på en slik måte at enkelte deltakere vil representere ulike roller. Jeg observerte fem ledere i en arbeidsdag. Tre av disse lederne er virksomhetsledere, to er i en rolle hvor de leder og koordinerer flere virksomheter innenfor et tjenestoområde.

I tillegg er det en annen prosess på overordnet plan i kommunen som preger den observerte lederhverdagen. Det er vedtatt et budsjett som innebærer store nedtrekk i driften i alle sektorer. På grunn av den ustabile situasjonen som har vært, og fortsatt er, rundt ledergruppen det siste året, er det bare to av mine fem deltakere som har signert lederavtalen som er utgangspunkt for denne undersøkelsen. Men som jeg vil presentere i kapittel 5, har alle lederne kjennskap til lederavtalen og til grunnverdiene som står i den.

## **2.5 Kontrollutvalget**

Kommunelovens kapittel 23 gir bestemmelser for kommunens kontrollutvalg, som skal føre løpende tilsyn med den kommunale forvaltningen (Kommuneloven, 2018).

Lederavtalen i kommunen jeg studerer kom på plass etter en forvaltningsrevisjon som avdekket manglende rutiner i forhold til anvisning og attestasjoner. Kontrollutvalget i kommunen fulgte opp denne revisjonen med en kartlegging av stillingsinstrukser og -avtaler på ledernivå. Denne avdekket at de ikke var noen slike formaliserte avtaler. Kontrollutvalget påla derfor rådmannen å sørge for at det ble innført slike avtaler.

## 3 Teori

Med utgangspunkt i min problemstilling; *Hvilke verdier avspeiler seg i de kommunale ledernes praksis, hvordan reflekterer lederne over disse verdiene i praksis og hvordan samsvarer disse med verdiene nedfelt i kommunens lederavtale?* har jeg definert hva som er de teoretiske nøkkelbegrepene i min oppgave. Ved å definere disse nøkkelbegrepene kan jeg bestemme hvilket teoretisk bakteppe jeg må legge, før jeg går i gang med å samle inn data ved hjelp av observasjon og intervjuer. Problemstillingen har gitt meg disse nøkkelbegrepene: *verdier i praksis, verdier for praksis, verdipraksis, lederavtale, kommunale ledere og ledernes praksis*. Stikkordene lederavtale og kommunale ledere er beskrevet i kapittel 2. Jeg vil nå gjøre rede tidligere forskning innen området, før jeg presenterer ulike teorier knyttet til nøkkelbegrepene *verdier i praksis og verdier for praksis, verdipraksis og ledernes praksis*.

### 3.1 Tidligere forskning

For å undersøke hva som tidligere er gjort av forskning innenfor samme tema som min oppgave har jeg hatt to tilnæringsmåter. Jeg har sett igjennom tidligere oppgaver knyttet til LIP/LIVAP-prosjektet. Deretter har jeg gjort søk på emneord i Academic Search Elite- og Oria-databasene. Jeg tok utgangspunkt i problemstillingen, og definerte søkeordene lederavtale, lederpraksis og verdipraksis som de mest aktuelle. Jeg vil gjøre rede for de funnene jeg har funnet mest aktuelle i forhold til min problemstilling.

Spesielt spennende er en masteroppgave fra Nord universitet av Nina Røvik (2016) der hun spør seg hvordan lederavtalen oppfattes av virksomhetslederne som er forpliktet til den, og om det brukes aktivt i ledelse eller ikke. Tilsynelatende er denne problemstillingen ganske lik min, men Røvik gjennomførte intervju og dokumentanalyse, ikke observasjon. Dessuten er perspektivet hennes et annet enn mitt. Røvik er tilsynelatende kun interessert i hvordan lederne oppfatter lederavtalen, altså ikke hvilken betydning den har for deres arbeid. Jeg vurderte også først å gjøre en dokumentanalyse av selve avtalen, men gikk bort i fra dette da jeg ønsker større fokus på valget av grunnverdier, prosess og implementering. En annen vesentlig forskjell på min og Røviks undersøkelse er at hun ser på hvor lederavtalen står 9 år etter innføringen, mens min undersøkelse er i en kommune hvor lederavtalen er vedtatt, men



enda ikke ferdig implementert. Hovedfunnet til Røvik er at selv om Bodø kommune har gjennomgått en bred og grundig prosess rundt implementeringen av lederavtalen, så har den i praksis liten betydning for den enkelte leder ni år etter.

En generell og kontinuerlig manglende interesse for oppfølging av Lederavtalen fra arbeidsgivers side, kan også være en forklaring. En forankring mangler da hos begge parter, som igjen gjør at virksomhetsledernes eierforhold til Lederavtalen av den grunn oppleves som svak ... Lederavtalen er for de fleste virksomhetslederne et dokument som det blåses støv av de gangene den skal fornyes og signeres. Det er et tydelig tegn på at den er delvis dekket, fordi den har for løs kobling mellom arbeidsgiver og virksomhetslederne. (N. Røvik, 2016, s. 52-53)

LIP/LIVAP-prosjektet som min masteroppgave er en del av, springer ut av Harald Askelands forskningsprosjekt ved Røysumtunet. Dette prosjektet var igjen blant annet inspirert av Henry Mintzbergs observasjonsstudier av ledere. Mintzbergs semistrukturerte følgeobservasjon med intervjuer, for å fange opp ledernes egne observasjoner, samt en gjennomgang av sentrale policy-dokumenter. Askelands hovedspørsmål er hvordan lederrollen faktisk utformes og utøves i den daglige virksomhet. I tillegg spør han på hvordan ledere rammes inn av institusjonelle rammer, og hvordan lederne bidrar til institusjonalisering (Askeland, 2017; Askeland, Blomander & Aasen, 2015). Både metodisk og tematisk har min undersøkelse mange likhetstrekk med Askelands. Men der Røysumtunet er bygget på solide verdimessige grunnsteiner, både faglig og diakonalt, har min kommune få definerte verdidokumenter.

Til sist har jeg lest Ketil Englands masteroppgave i VBL ved VID som også er en del av LIP/LIVAP (2018). Engeland tar for seg en organisasjon (Fontenehusene) som har en sterk verdimessig basis. Undersøkelsen søker å finne svar på hvordan denne basisen implementeres i nye fontenehus, med nyansatte ledere. Perspektivet blir også her, som hos Askeland, hvordan ledere bidrar til implementering og bruk av allerede etablerte verdier. Engeland konkluderer med at ledernes bidrag til verdier og formål i de nye fontenehusene fungerer som en gjenskapning av de opprinnelige institusjonene ved hjelp av translasjon.

Det som er nytt med min oppgave i forhold til den forskingen jeg har beskrevet over, er altså at jeg vil undersøke hva som skjer når man vil innføre verdistyring i en allerede etablert organisasjon, med allerede etablert ledelsespraksis. Det nærmeste jeg har funnet et liknende

perspektiv er undersøkelsen Gehman, Trevino og Garud gjennomførte ved Best Business School (2013). Denne studien er videre beskrevet i avsnitt 3.2.3.

## **3.2 Verdier**

### **3.2.1 Verdier-for-praksis og verdier-i-praksis**

Verdier kan forstås enten som iboende kvaliteter som kan telles og studeres, eller som et resultat av konstruksjoner som oppstår ved at handlinger tillegges mening i det sosiale rommet. Den først betydningen samsvarer med et positivistisk kunnskapssyn, mens den andre er uttrykk for en hermeneutisk forståelse. Verdier forstås også som deskriptive, de verdiene som faktisk beskriver en gitt praksis, eller normative, som idealer og overordnede mål. I en positivistisk forståelse er verdiene å oppfatte som verdier før handling, Verdiene er gitt, og ved bruk av disse kan en utlede hva som er rett handling innenfor verdipraksisen. Dette er verdier for praksis. På den annen side, i den hermeneutiske forståelsen, er verdiene noe en kan tolke allerede utført handling ut i ifra. En verdi som for eksempel imøtekommende er et åpent begrep inntil det konkretiseres ved en enkelt handling (Aadland & Askeland, 2017, s. 42-46). I en slik forståelse kan verdiarbeid utvikles ved at man, ved hjelp av refleksjon over allerede utført handling, kan utvikle ny (og verdimesig mer treffende?) handling i fremtiden. Ledelse i praksis kan således forstås både som verdier i praksis og verdier for praksis. Den enkelte leder kan, ideelt sett, starte dagen med å tenke gjennom hvordan hun skal planlegge for at kommunens fire grunnverdier skal gjennomsyre det arbeidet hun gjør i dag? Da gjør hun grunnverdiene til verdier for praksis. Men på den annen side kan lederen avslutte dagen med å reflektere over, på hvilken måte var mitt arbeid i dag påvirket av verdier, og eventuelt kommunens grunnverdier. Gjennom denne bevisstgjøringen kan lederen se sin egen praksis, og ønske å utvikle ny praksis for neste dag. Utfordringen med en slik bevisstgjørende utvikling av verdipraksis er at forståelsen av hvilket verdiuttrykk en handling representerer kan være ulik fra individ til individ (Aadland & Askeland, 2017).

For å presisere verdier i praksis og verdier for praksis vil jeg vise til to ulike tilnærminger.

Aadland sammenlikner verdier med programvaren i en datamaskin. De har ingen hensikt utover når de er i bruk. Men når de er i bruk uttrykker de ønsket kvalitet ved noe. I Aadlands forståelse er verdier usynlige størrelser som først får betydning i sammenheng med handling. For å forstå en verdi må denne studeres gjennom handling. Det Aadland beskriver her er et uttrykk for verdier i praksis, som forstås gjennom hermeneutisk tolkning av handling (Aadland, 2004).

«Hvis du ikke er villig til å akseptere smerten du kan pådra deg gjennom ekte verdier, ikke ta deg bryet med å innføre et verdidokument» (Lencioni, 2002, s. 2 Egen oversettelse ). Som er motsatt til Aadland hermeneutiske verdier i praksis er Lencionis beskrivelse av verdier for praksis. Verdier kan være meningsløse tomme ord, hevder han, men de er ikke harmløse -de kan være farlige. På sitt beste kan verdier klargjøre og bekrefte organisasjonens identitet, men når verdier fremstår som tomme vil de devaluere betydningen og skape kynisme i organisasjonen. Det er viktig å skille mellom kjerneverdiene, som beskriver de kulturelle hjørnesteinene i organisasjonen, fra ambisjonsverdiene, som beskriver det organisasjonen mangler -men vil trenge i fremtiden. Kjerneverdiene skal være iboende og ukrenkelige, og de må integreres i alle arbeidsprosesser på en slik måte at alle ansatte, uansett hvor lenge de har jobbet i organisasjonen, alltid er klart over hva som er de felles kjerneverdiene. Dette er verdier for praksis, de er rettesnorer for all handling i organisasjonen, og dermed noe annet enn tomme ord. De er meningsfulle kjerneverdier (Lencioni, 2002).

### **3.2.2 Praktisk verdiarbeid i organisasjoner**

Formulering av eit organisatorisk verdigrunnlag er berre eit første lite steg i praktiseringa av ein verdibasert leiarfilosofi -det er i arbeidet med *realiseringa* av verdiane at dei viktigaste utfordringane gøymer seg. (Aadland, 2004, s. 145)

Veien mot verdibasert ledelse har to hovedfokus ifølge Aadland. Implementering av verdibasert praksis og refleksjon over egen praksis. Ved å implementere god verdipraxis vil en kunne få «... sjølvstendige medarbeidarar til å klare seg utan detaljerte instruksar og reglar.» (Aadland, 2004, s. 157). Første steg er finne et felles verdigrunnlag. Dette skjer gjennom jakt på organisasjonens åpne og skulte verdier. Videre implementering kan for eksempel gjennomføres med etisk regnskap. Etisk regnskap er en syklisk prosess i fem faser:

utvikling av et felles verdigrunnlag, formulering av sammenheng mellom verdiene og praksis, måling av om organisasjonen lever opp til verdiene, handlingsplan for å styrke arbeidet med verdier på de områdene som står svakt og til sist dialogssirkler for å diskutere veien mellom nå-tilstand og bør-tilstand. Etisk regnskap er tenkt brukt som en årssyklus, hvor kun de tre siste punktene gjentas hvert år. Ifølge Aadland er dette en lite komplisert og lite kostnadskrevende måte å jobbe med verdier i organisasjoner. Men arbeidet tar kun utgangspunkt i de verdiene organisasjonen har valgt, det kan føre til et ensidig fokus. Verdibasert ledelse innebærer, i følge Aadland, fokus på det normative nivået; hvordan man ønsker å gjøre, hvordan og hvorfor, i tillegg til det deskriptive nivået; hva en faktisk gjør, hvordan og hvorfor (Aadland, 2004, s. 147-154). Dette blir verdiarbeid tilsvarende det Gehman mfl. har beskrevet, og som jeg gjør videre rede for i neste avsnitt.

Harald Askeland (2017) påpeker at tidligere tiders ledelsesforskere, Chester Barnard og Philip Selznick, ser på ledelse innenfor organisasjoner hvor verdigrunnlaget allerede er etablert. Nyere forskning derimot ser ledelse mer som et bidrag til dannelsen av verdier. Lederne er med andre ord ikke forvaltere av etablerte verdier, men snarere endel av bidraget med å etablere og utvikle verdiarbeidet. Askeland kaller dette aktørskap. «Ledere utøver altså aktørskap innen institusjonaliserte rammer. Slik ses aktiviteten deres som institusjonelt arbeid -knyttet til å skape, vedlikeholde og endre institusjonens formål, verdier og identitet.» (Askeland, 2017, s. 158). Videre påpeker Askeland at styring i en verdibasert organisasjon ikke foregår gjennom regler eller målstyring men gjennom bevissthet om den felles verdiplattformen. I min undersøkelse vil jeg snakke med lederne om hvordan de forholder seg til verdiene i lederavtalen. Jeg har en ide om at lederne har i liten grad vært med å utforme disse verdiene selv. De er en del av den politiske vedtatte målstyrende lederavtalen. Er dette da verdibasert ledelse eller mer å oppfatte som målstyring?

### **3.2.3 Hvilken betydning har verdiene?**

Arild Wæraas har skrevet flere bøker og artikler om organisasjon, verdi og identitet (Kvåle & Wæraas, 2006; Wæraas, 2010; Wæraas & Sataøen, 2014). Felles for disse er at de identifiserer verdier som noe som brukes for å kommunisere organisasjonens identitet, organisasjonens offentlige identitet og dens profesjonelle identitet. Undersøkelsene viser også

at det er liten variasjon i hvilke verdier som blir valgt. Ofte overføres verdiene som en del av en translasjonsprosess. Det å ha verdier er viktig i en organisasjon, men verdiene har ofte liten påvirkning på praksisen i organisasjonen. Verdiene blir påtatte, utvendige verdier istedenfor verdier som er utviklet fra organisasjonens praksis. Samme perspektiv finnes også hos Meyer og Bromley (2017) når de definerer likhetene mellom organisasjoner i ulike sektorer som utydighet, *blurring*. Denne uklarheten oppstår fordi organisasjonene, spesielt innen frivillig sektor, ønsker å fremstå som mer forretningsmessige -og dermed oversetter ideer fra forretningsvirksomheter til bruk i egen organisasjon.

En motsatt tilnærming til verdiarbeid er beskrevet i studien Gehman, Trevino og Garud (2013) gjennomførte rundt innføringen av en æreskodeks ved Beta Business School. Undersøkelsen tar utgangspunkt i at behovet for en æreskodes oppstår på grunn av at skolen opplever brudd på hva mange oppfatter som underforståtte verdier, det oppstår bekymring *concern*. På bakgrunn av denne oppstår allianser for å definere ønskede verdier, og ut av disse alliansene følger handling for å etablere akseptabel verdipraksis. Gehman mfl. mener altså at verdipraksis utføres fordi verdiene er et mål i seg selv. I organisasjonsperspektiv fremmer det behovet for å studere hvordan verdiene viser seg i praksis. Det vil gi mulighet for å forstå hva en verdi er, hvorfor er den verdsatt og hvordan kan vi kjenne den igjen i praksis. Verdiene kan kjennes igjen i strategi, rutiner, arbeid, bærekraft, innovasjon, informasjonsteknologi og kunnskap. «...verdiarbeid, og med det mener vi det arbeidet som pågår til enhver tid som verdipraksis oppstår og utføres, i tillegg til den effekten verdipraksis påfører og provoserer frem når den innføres i organisasjonen» (Gehman, 2013, s. 102 Egen oversettelse). For å beskrive denne effekten identifiserer Gehman mfl. fire kjerneprosesser for implementering av verdipraksis: bekymring, nettverk av aktører som deler bekymring, innføring av verdipraksis, verdipraksisen sprer seg til flere områder enn det tiltenkte (Gehman, 2013, s. 102-105). Gehman mfl. ilegger utviklingen av verdiene egen betydning. Behovet for verdier oppstår fordi organisasjonen føler bekymring for at reglene brytes. Det oppstår en forståelse for at det som er uuttalte verdier ikke respekteres. Dette er en motsetning til Wæraas, Meyer og Bromley som hevder at kjerneverdiene i seg selv er uten betydning.

### 3.2.4 Offentlige verdier

Kirkhaug (2018) hevder at offentlige organisasjoner er normdannende som forvaltere av lover og offentlige midler. Men selv det offentlige kan ikke dekke alle situasjoner innenfor lover og regler, det må utøves skjønn.

Dette betyr at irrelevante faktorer som humørsvingninger og kvaliteten på personlige relasjoner kan blande seg inn i beslutningene. Et formelt regulert byråkrati kan derfor betraktes som et rammeverk som må fylles med verdier for å sikre effektivitet og kvalitet, og derved at rollen som forbilde og normsetter ivaretas. (Kirkhaug, 2018, s. 73)

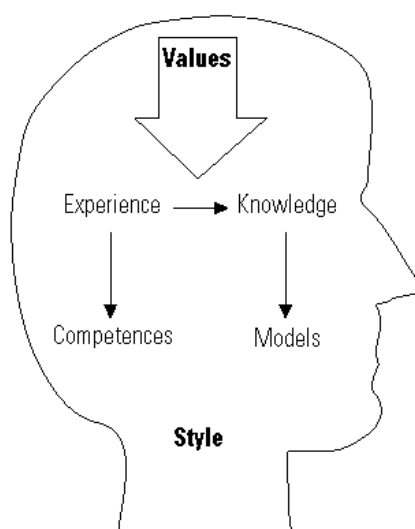
Busch (2012) hevder at verdier i offentlig sektor ofte er knyttet til overordnede verdier som velferd, sosial likhet og rettferdighet. Dette gjør verdiene vanskelige å måle. Fordi de er vage og lite kvantifiserbare er offentlige verdier også vanskelige å styre etter sier Busch. En annen utfordring er at offentlig ledelse og oppgaveløsning ofte utfordres av politiske intensjoner (Busch, 2012, s. 47-50).

## 3.3 Lederen og lederes praksis

Henry Mintzberg har siden 70-tallet vært toneangivende for å studere hva ledelse faktisk er fremfor hva det bør være. Hans tilnærming er å observere ledelse i praksis for å kartlegge hvilke oppgaver ledere faktisk utførte i løpet av en arbeidsdag, og ikke minst hvor mye tid de brukte på de ulike oppgavene. «Det er ikke problemet å finne ut av hva ledere foretar seg - problemet er å tolke det» (Mintzberg, 2010, s. 16 Egen oversettelse) Kan ledernes tidsbruk si noe om hva ledelse er? Denne innfallsvinkelen er innledningen til mitt forskningsprosjekt. På samme måte som Mintzberg ønsker jeg å kartlegge hva ledere bruker tiden sin til. Men jeg vil samtidig også se på hvilke personer disse lederne er, og ikke minst hvilke verdier som preger arbeidet til lederne. Mintzberg har gjennom mange år utviklet en modell for lederen, rammet inn av lederrollen. Første trinn av denne modellen viser hvordan lederen kommer til jobben med et sett med verdier. Hun har også erfaringer, som kommer til uttrykk gjennom kompetanse og kunnskap. Denne kunnskapen inneholder også et sett med modeller, eller nøkler som lederen tolker verden ut ifra.

**Figure 1 The Person in the Job**

---



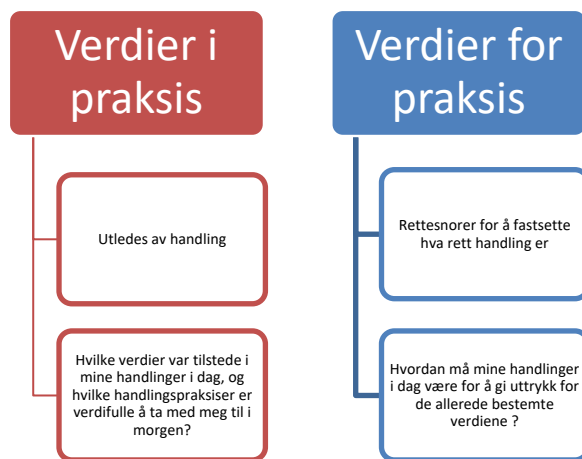
(Mintzberg, 1994, s. 12)

Mintzberg utviklet modellen videre ved å dele lederrollen i tre dimensjoner: Informasjon, menneske, handling. «Ledelse er ikke en av tingene, men alle sammen...Hvis man fjerner en av disse rollene, har man ikke sammenfattet hele ledelsesfunksjonen» (Mintzberg, 2010, s. 73 Egen oversettelse). Denne nye modellen plasserer lederen i sentrum mellom interne og eksterne forhold. Den øvre delen av modellen tar for seg resten av organisasjonen og verden utenfor organisasjonen. Først og fremst er en leder ansvarlig for egen avdeling, og for den avdelingens formål og hensikt. Selv om det finnes en rekke av det Mintzberg kaller spesialister i avdelingen som først og fremst utfører avdelingens oppgaver, er ansvaret hos lederen. I følge Mintzberg er det mest vanlig at lederen trekker seg litt tilbake fra de daglige oppgavene og bruker noe av tiden sin til å coache og veilede spesialistene i sitt arbeide. «Ledelsesarbeid er ikke organisasjonens arbeide, men det spesialiserte arbeidet som opprettholder organisasjonens drift» (Bernard i Mintzberg, 2010, s. 128 Egen oversettelse) Innenfor dette spesialiserte arbeidet definerer Mintzberg ulike ledelsesplan. Dette er

informasjonsplan, menneskelig plan og handlingsplan. Innenfor disse tre planene er det ulike lederoppgaver og roller.

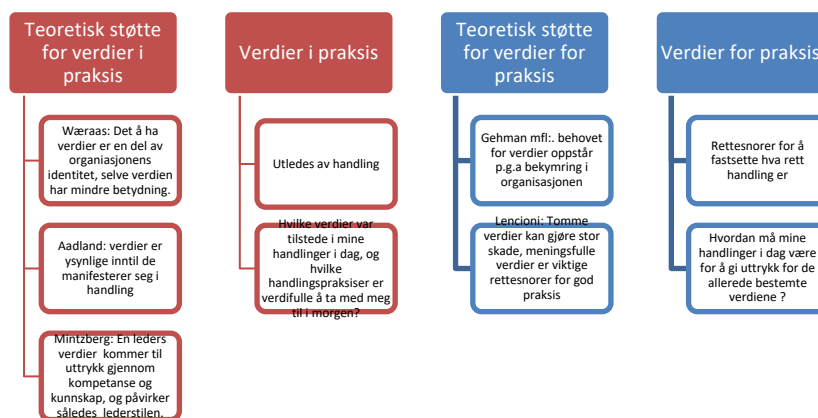
### 3.4 Teoretisk oppsummering

For å oppsummere har jeg laget en modell for å vise forholdet mellom verdier i praksis og verdier for praksis. Mens verdier i praksis utledes etter handling, er verdier for praksis å forstå som rettesnorer som veileder inn i praksis.



Modell 1

Jeg har utviklet denne modellen videre ved å sette inn teoriene jeg har presentert i dette kapittelet i forhold til verdier i praksis eller verdier for praksis.



Modell 2



Modell gjør et forsøk på å plassere de ulike ledelses-forskerne jeg har presentert, i forhold til hovedskillet mellom verdier i praksis og verdier for praksis. Jeg vil hevde at teoriene som vektlegger verdier som er utledet gjennom refleksjon over etablert praksis, eller bekymring over brudd med antatte verdier, representer verdier i praksis. På den andre siden vil verdier som oppstår kun på grunn av at det å ha et verdigrunnlag oppfattes som en nødvendighet, ikke kunne fungere som verdier for praksis, uten ved systematisk refleksjon over betydningen.

Dette er det analytiske redskap jeg vil bruke videre i presentasjon og analyse av funnene og videre i diskusjonen.

## 4 Metode

### 4.1 Valg av metodisk tilnærming

I min studie ønsket jeg å beskrive et utvalg kommunale lederes forhold til verdier. Jeg ønsket svar på hvilke verdier lederne selv mener virker inn på deres arbeid, og i hvilken grad disse verdiene samsvarer med de grunnverdiene kommunen har vedtatt. Jeg ville ikke gjennomføre en bred undersøkelse for å kartlegge et større antall respondenter. Dette gjør at en kvalitativ tilnærming var mest egnet til min studie (Thagaard, 2013, s. 17). Jeg ville gjerne studere ledere innen en liten oversiktlig organisasjon. Jeg interesserer meg for offentlig ledelse. Av bekvemmelighetshensyn valgte jeg å kontakte en kommune jeg har kjennskap til.

Avdelingslederne i denne kommunen er underlagt en felles verdimeslig plattform for ledelse gjennom kommunens lederavtale. Samtidig har de ulike profesjonsbakgrunn og ulike fartstid i sin lederrolle. I min undersøkelse ønsket jeg å bruke tid på å beskrive en faktisk praksis opp mot lederens egen oppfattelse, motivasjon og holdning til egen praksis. En slik tolkning krever tykke beskrivelser (Thagaard, 2013, s. 21). Tematisk er undersøkelsen eksplorerende. Det vil si at jeg ikke har en klar forståelse for hvilke problemstillinger undersøkelsen vil kunne bringe frem. Jeg vet bare hva jeg ønsket å beskrive og hvordan (Thagaard, 2013, s. 16). Jeg har valgt en hermeneutisk tilnærming gjennom å observere handling, omgjøre handling til tekst og deretter gi denne teksten mening sammen med informantene gjennom et intervju. På denne måten håper jeg å oppnå en tykk beskrivelse, altså ikke bare deskriptive data, men også en meningsfortolkning av disse. Meningsfortolkningen bygger på grunnlag av et teoretisk perspektiv. Dette teoretiske perspektivet er min forforståelse (Thagaard, 2013, s. 41).

### 4.2 Valg av studieenhet

Alle i kommunens ledergruppe ble invitert til å delta. Jeg etablerte tidlig en kontakt med kommunens personalsjef og hun fungerte innledningsvis som min talsperson inn i ledergruppen. Selve invitasjonen sendte jeg til fungerende rådmann, som videresendte den til

ledergruppen. Jeg ønsket å observere og intervju fem ledere. Rådmannens ledergruppe består av totalt 14 ledere. Tre meldte seg frivillige etter den første invitasjonen. De to siste oppsøkte jeg med spørsmål om de ville vurdere å delta. Utvalget er således et tilgjengelighetsutvalg (Thagaard, 2013, s. 61). Jeg ønsket på forhånd å få et utvalgt med litt bredde i alder, erfaring og kommunal tjenestetid. Jeg var heldig og fikk en bredde i alle disse kriteriene. Det vil gjøre det mulig for meg å gjøre en komparativ analyse for å se på om det er noen forskjell i hvordan ledere med lang fartstid og ledere med kort fartstid forholder seg til praksis og verdipraksis.

### 4.3 Valg av datainnsamlingsmetoder

Jeg ønsker å beskrive lederes praksis og deres egen forståelse av egen praksis. Jeg vurderte først å velge enten observasjon eller intervju. Ved intervju ville jeg kun fått tilgang til ledernes gjenfortelling av egen praksis. Denne gjenfortellingen vil alltid være preget av forståelsen av egen praksis (Fangen, 2010, s. 172). Således vil jeg miste det ene perspektivet. Jeg mener derfor at begge metodene er viktig for å kunne forstå informantenes egen forståelse av egne handlinger. Dette samsvarer også med tradisjonen innenfor LIP/LIVAP-prosjektet.

Tidligere studier, basert på observasjon, har gitt få muligheter for forståelse av hvordan lederes intensjoner og kognitive prosesser preger deres aktiviteter og handlingsvalg .... Som en konsekvens av denne utfordringen har flere studier i større grad basert seg på metodetriangulering for å sikre supplerende data om lederes intensjoner og begrunnelser for de aktiviteter de involverer seg i. (Askeland et al., 2015, s. 15)

Jeg valgte å gjennomføre observasjonen først. Jeg fulgte fem ledere, en typisk arbeidsdag hver. Med grunnlag i feltnotatene fra observasjonen skrev jeg så et dagsnarrativ hvor jeg beskrev den enkelte lederens arbeidshverdag. «Noe forenklet kan vi si at observasjoner åpner for handlingsdata, men intervjuer åpner for diskursive data. Intervjudata bør ikke behandles som om det var handlingsdata, men mer ses som folks selvrepresentasjon» (Fangen, 2010, s. 172). Etter som det er nettopp dette skillet jeg er opptatt av å beskrive, fant jeg ut at en slik metodetriangulering ville være hensiktsmessig for min studie. Jeg fulgte derfor opp observasjonen med intervjuer av de lederne jeg observerte. I et konstruktivistisk perspektiv vil et intervju bidra til både lederens og forskerens forståelse av hva praksisen innebærer. I

samtalene utfordret jeg deltakerne til å kommentere de narrative jeg hadde skrevet om deres arbeidsdag. På den måten håper jeg å ha fått frem den forståelsen lederen har fått av egen praksis, i lys av min observasjon og mitt dagsnarrativ. Jeg gjennomførte delvis strukturert intervjuer, som er den mest brukte metoden innenfor kvalitativt forskningsintervju (Thagaard, 2013, s. 98). Jeg tok lydopptak av alle, og transkriberte opptakene. Den transkriberte teksten ble senere grunnlag for en innholdsanalyse.

Jeg mener at fortellingen om hvor de organisatoriske verdienes kommer fra er av interesse for beskrivelsen av hvordan de blir brukt i praksis. Min studie ble derfor supplert med en samtale med personalsjefen om utviklingen av kommunens grunnverdier.

## 4.4 Observasjonen

Forskjellen på dagligdags observasjon av omgivelsene og forskerens observasjon er at forskeren er «...systematisk og hensiktsmessig» i den forstand at de er ledet av teorier (Postholm, 2010, s. 55). Jeg har tidligere vist til hvilket teoretisk utgangspunkt jeg har for min undersøkelse. Jeg har brukt disse teoriene som styresnorer i observasjonen. Postholm kaller dette forskerfokus. Min observasjon er i utgangspunktet styrt av Mintzbergs studie, som jeg har beskrevet i teorikapittelet, og det observasjonsskjemaet som er utviklet og testet gjennom LIP/LIVAP prosjektet. Dette observasjonsskjemaet tar utgangspunkt i å kartlegge hvor mye tid lederne bruker på ulike oppgaver. For meg ble vekslingen mellom aktiviteter, hvordan og på hvilken måte lederen plukket opp tråden igjen og hvilke strategier som ble valgt sentrale. Jeg registrerte tidsbruk, men i narrative og i intervjuene har ikke dette vært diskutert så mye. Underveis i observasjonen ble intensjon eller hensikt med aktivitetene oppklart ved hjelp av spørsmål til deltakerne. Min metode er dermed nærmere *shadowing* enn direkte strukturert eller semi-strukturert observasjon (Askeland et al., 2015).

Jeg avtalte med deltakerne på forhånd hvilken dag de synes det passer best at jeg observerte. I forkant av avtalen ba jeg om at de ikke skal tilrettelegge en dag for meg. Jeg ville gjerne være med på en vanlig arbeidsdag. I noen av observasjonene merket jeg at kollegaer og andre muligens opptrede annerledes enn de ville gjort, enn om jeg ikke var tilstede. Jeg har da forsøkt å drøfte dette i etterfølgende intervju, for å kartlegge hva som var annerledes. Innledningsvis ba jeg lederen fortelle meg hvilken agenda, om noen, de hadde for dagen.

Dette ga meg en pekepinn om hvor mange av aktivitetene som er planlagte på forhånd. Jeg ba om å få være til stede så mye som mulig, men har måttet åpne for å «sitte på gangen» under møter eller samtaler med personer, som ikke ønsker å bli observert.

Postholm skriver om observatørens ulike roller at det er viktig at de som forskes på blir informert om hvordan forskeren har til hensikt å opptre i løpet av observasjonen, og at det selvsagt er viktig at forskeren overholde dette. Det kan være i forhold til i hvilken grad forskeren deltar. Jeg hadde som hensikt å delta minst mulig, men ville være synlig tilstede og åpen i min observatørrolle (Postholm, 2010, s. 64). Jeg avtalte med alle jeg observerte at de, eller jeg, skulle introduserer meg og prosjektet for kollegaene når dagen starter. På samme måte introduserte jeg meg i møter med andre, når det føltes naturlig.

Repstad skiller mellom aktiv og passiv observasjon. Han beskriver at enkelte kan føle seg utilpass og utlevert ved helt passiv observasjon. Stemningen kan i følge Repstad bli lettere om observatøren småprater og gir innspill (Repstad, 2007, s. 51). Jeg valgte å tilpasse dette etter den jeg observerte. Med enkelte ble det mye småprat, også rundt arbeidsoppgavene og de ulike problemstillingene deltakerne møtte på. Repstad problematiserer videre det å observere mennesker man kjenner og jobber sammen med, i en setting hvor man vanligvis er tilstede som arbeidstaker. Han påpeker at man vil kunne være tilbøyelig til å velge side, eller bedrive selvsensur, for å ikke legge seg ut med kollegaer. Repstad sier imidlertid at «... innvendingene ikke er noe absolutt argument mot å sette i gang .... Innvendingene er snarere noe man må huske på underveis» (Repstad, 2007, s. 39). Repstad påpeker også at forhåndskjennskap til miljøet kan gjøre at man unngår feilslutninger og misforståelser, men det kan også føre til at man tar ting for gitt? Jeg har absolutt lagt merke til at min kjennskap til organisasjonen har preget både min og deltakernes oppførsel under observasjonen. Men jeg opplever at den har vært til større nytte enn skade. Jeg kjenner godt til de utfordringene lederne står i. Jeg opplever også at det var få situasjoner hvor det var behov for oppklaring eller hvor det oppstod misforståelser, nettopp fordi jeg kjente til tema og problemstilling fra før.

## 4.5 Narrativ

Dagsnarrativet er et forsøk på å beskrive arbeidshverdagen til den aktuelle lederen. Jeg har lagt vekt på å beskrive dagen så nøytralt som mulig. Jeg valgte å skrive i første person, ved at

jeg omtalte lederen som *du* og meg selv som *jeg*, og alle rundt oss i tredje person. Innledningsvis hadde jeg planlagt at narrativene også skulle gi rom for min tolkning av hendelsene jeg observerte. I feltnotatene fra observasjonen stiller jeg meg en rekke spørsmål om ledernes motiver for handlinger, og jeg prøver å si noe om hvorfor jeg tror de handler som de gjør. Jeg oppdaget i løpet av skrivingen at det ga narrativene en mer vurderende og belærende stil. Jeg mistenkte at det kunne føre til at deltakerne ville stille til intervju i forsvarsposisjon, og at jeg derfor ikke ville få tilgang til deres refleksjoner på riktig måte. Jeg har derfor valgt å skrive narrativene uten vurderinger, gjettinger eller tolkninger. Istedenfor har jeg plukket ut noen interessante situasjoner som jeg tar opp i intervjuene. Når jeg stiller spørsmål om deltakernes intensjoner, er det lettere for meg å komme med mine fortolkninger og dermed få reaksjoner på disse (Askeland et al., 2015, s. 13). Denne metoden er i kvalitativ forskning ofte omtalt som *critical incidents technique* «Kritisk hendelses-teknikken fokuserer på en semistrukturerte utforskning av definerende øyeblikk» (Crabtree & Miller, 1999, s. 19 Egen oversettelse).

## 4.6 Intervjuet

Thagaard nevner i sin innledning om kvalitative intervjuer, at de fleste mennesker har det som kalles sin representasjonslogikk. Vi har våre faste fortellinger som definerer og forklarer oss ovenfor andre. Det kan være interessant å merke seg disse, spesielt innledningsvis når jeg ber lederne fortelle om den veien de har gått for å komme til den lederrollen de er i nå (Thagaard, 2013, s. 96). Jeg baserer intervjuene mine på en delvis strukturert intervjuguide. Basis for intervjuet er det narrative jeg har skrevet på grunnlag av observasjonsdata. Jeg ønsker i første omgang å høre ledernes refleksjoner rundt mine observasjoner. Dette er i tråd med tradisjonen i LIP/LIVAP-prosjektet (Askeland et al., 2015, s. 16). Deretter ønsker jeg også å høre hvilke verdier lederne forholder seg til i arbeidet og hvordan disse passer sammen med verdiene som er nedfelt i lederavtalen. For å åpne for denne refleksjonen trenger jeg den fleksibiliteten det semistrukturerte intervjuet gir. Intervjuguiden leder meg gjennom de temaene jeg ønsker belyst, samtidig som den løse strukturen åpner for at deltakeren kan ta opp temaer som jeg ikke har forutsatt (Thagaard, 2013, s. 98). Jeg har tidligere sagt at jeg bruker intervju nettopp fordi jeg er ute etter de tykke beskrivelsene. Det å bruke oppfølgingsspørsmålene til å hente inn eksempler og fortellinger fra praksis vil være med på å danne slike tykke beskrivelser.

Oppfølgingsspørsmål kan også brukes som bekreftelser på hva deltakeren sier. På den måten vil mine tolkninger kunne være med på å påvirke deltakerens tolkninger, det Fangen kaller respondentvalidering (Fangen, 2010, s. 238-239). Dette kan oppnås ved å stille spørsmål som fungerer som speil for deltakerens utsagn. Å høre sine egne ord reflektert kan gi bunn for fordypning og videre refleksjon.

Et viktig poeng Thagaard trekker frem i forhold til utformingen av intervju spørsmål, er at forskeren ikke skal regne med at deltakeren klarer å reflektere over abstrakte begreper. Det kan derfor være enklere å spørre om praksis, for deretter senere abstrahere. Jeg hadde en forforståelse av at flere av lederne jeg snakker med ville fortelle at de ikke har så bevisst forhold til hvilke verdier de jobber etter. Jeg måtte da fokusere på hvordan de velger å prioritere oppgavene, og hva det kan si om verdipraksis. «...aktiv intervjuing som en form for fortolkende praksis hvor intervjuer og intervju person samtaler om personens erfaringer, som er tidligere fortolket, og hvor begge parter bidrar til å utvikle en refortolkning av kunnskaper og erfaringer» (Thagaard, 2013, s. 106).

Intervjusituasjonen vil kunne føre forskeren inn i flere ulike dilemmaer. Et dilemma Thagaard nevner, er om forskeren opplever at samtalepartneren uttrykker noe annet med kroppsspråket enn det som sier med ord. I min forskning kan en også tenke seg at det kan være motsetninger mellom det jeg har observert og det deltakeren sier. I følge Thagaard skal forskeren «...unngå å påpeke motsetninger i det intervju personene forteller...» (Thagaard, 2013, s. 107). Jeg har tidligere sagt at jeg ser hensikten med denne oppgaven å være deskriptiv. Jeg vil beskrive lederes praksis og refleksjon, men hensikten er ikke å påpeke uoverensstemmelser eller vurdere lederen eller praksisen. Det jeg kan gjøre, er i intervjusituasjonen å forfølge de episodene jeg opplever en motsetning i. På den måten vil jeg kunne oppnå tykke beskrivelser og kanskje avdekke hva motsetningene består i.

## 4.7 Transkripsjon

Alle intervjuene er tatt opp på bånd, og deretter transkribert i sin helhet før analysen. Jeg har selv transkribert alle intervjuene jeg har foretatt i forbindelse med undersøkelsen. «I en transkripsjon blir samtalen mellom to mennesker som er fysisk tilstede, abstrahert og fiksert i skriftlig form» (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015, s. 204). Det å transkribere

innebærer en overgang fra en diskurs (den muntlige) til en annen (den skriftlige). Jeg har valgt å ikke transkribere ordrett, men å omforme til en mer skriftlig stil underveis i prosessen. Dette er et valg jeg har tatt fordi min undersøkelse ikke inneholder noen form for språklig analyse. Jeg har derfor ingen interesse av å registrere pauser, avbrytelser eller andre brudd. (Kvale et al., 2015, s. 208). Mitt fokus er selve meningsinnholdet i hva som blir sagt. Jeg har likevel tatt med klare følelsesuttrykk som gråt eller latter i transkripsjonen.

Som en del av anonymiseringen av deltakerne i min undersøkelse har jeg valgt å omsette muntlige dialekt-uttrykk til normert bokmål i all transkripsjon. Min analyse er temabasert og ikke personbasert, så identifisering av de ulike stemmene er ikke nødvendig. Av samme årsak velger jeg i de sitatene som gjengis i oppgavene, å omskrive slik at deltakerne ikke identifiseres ved hjelp av navn på personer eller virksomheter, faguttrykk eller stedsnavn (Kvale et al., 2015, s. 213). For å ikke bidra til stigmatisering av deltakerne har jeg også valgt å omskrive «Det ... muntlige språket (som) kan fremstå som usammenhengende og forvirret tale, og også som indikasjon på svakt intellektuelt nivå» (Kvale et al., 2015, s. 213).

## 4.8 Analyse

For å analysere det innsamlede materialet benytter jeg meg av Kirsti Malteruds metode om systematisk tekstkondensering (Malterud, 2003). Når jeg leser gjennom datamaterialet tar jeg utgangspunkt i forskningsspørsmålene og gjennomfører det Malterud kaller en datastyrt analyse. «...forskeren identifiserer enheter i teksten som danner grunnlag for utvikling av databaserte kategorier, som kan brukes til å reorganisere teksten slik at meningsinnholdet kommer tydelig frem» (Malterud, 2003, s. 97).

Det teoretiske grunnlaget som beskrevet tidligere, og mine forskningsspørsmål, er min forforståelse idet jeg går inn i Malteruds prosess for systematisk tekstkondensering. Videre i analyseprosessen legger jeg vekt på å få frem ulike nivåer i tolkningen av funnene. De meningsbærende enhetene jeg har identifisert ved hjelp av Malteruds tekstkondensering kan kalles første grads fortolkning. «Du søker å beskrive aktørene slik de oppfatter seg selv og hverandre, på deres egne premisser» (Fangen, 2010, s. 209). En slik tolkning kan fort ende opp med å bare være beskrivende hevder Fangen. Det er derfor nødvendig å legge til også et



metaperspektiv, hvor tolkningen i tillegg til ren beskrivelse av observasjon, også inneholder intensjon. Ved å legge min tolkning av handlingen til beskrivelsen av handlingen eller konteksten, oppnås annen grads fortolkning. Da løftes den erfaringsnære beskrivelsen til erfaringsfjerne begreper.

En tynn beskrivelse gjengir bare det som observeres. For eksempel kan du beskrive et blunk som det å lukke et øye. En tykk beskrivelse derimot, inkluderer utsagn om hva deltakerne kan ha ment med det de gjorde ... Du kan for eksempel tolke blunket som et signal om sammensvorenhet, parodi eller som flørt. (Fangen, 2010, s. 212)

Videre vil jeg rent praktisk beskrive hvordan jeg har gått frem for å gjennomføre analysen. I slutten av beskrivelsen jeg vil presentere den analytiske modellen jeg har benyttet, og som jeg vil benytte videre i presentasjon av funnene i kapittel 5.

#### **4.8.1 Beskrivelse av analyse- og diskusjonsprosessen**

Først leste jeg igjennom alle intervjuene og alle narrativene, 112 sider tekst (92 sider intervju og 20 sider narrativ). Jeg markerte der hvor jeg fant verdiuttrykk, enten de organisatoriske verdiene eller andre verdier som var markante. Etter gjennomlesning noterte jeg bak transkripsjonene hva jeg syntes var mest fremtredende i dette intervjuet eller narrative. Etter fire gjennomlesninger laget jeg en tabell hvor jeg klippet ut de sitatene jeg ville ha med meg videre i analysen. Dette var de sitatene jeg anser som mest relevante i forhold til drøfting av problemstillingen. Jeg laget en tabell for intervju og en for narrativ. I tabellen markerte jeg de ulike deltakerne med ulike farger. Jeg ønsket å gjennomføre en temabasert analyse, men villde ikke slippe taket i avsenderen likevel. Dette fordi det kan bli aktuelt med et komparativt perspektiv. Etter å ha samlet alle relevante sitat i tabellen, skrev jeg ut denne for å analysere videre. Jeg brukte en kolonne på siden av sitatene til å bestemme hvilket tema de ulike sitatene passet inn under. Ytterligere en kolonne ble brukt for min fortolkning av meningen bak uttalelsen. De utvalgte sitatene utgjorde 48 sider med tekst. Som tidligere sagt ønsket jeg å gjennomføre en mest mulig temabasert analyse. Jeg ønsker at mine deltakere ikke skal kunne identifiseres ut ifra sitater. Etter å ha lest igjennom tabellen med sitater og markert tema og meningsbærende elementer, sorterer jeg de ulike sitatene etter tema. Med basis i den nye tabellen hvor sitatene er organisert etter tema, gitt meningsfortolkning og deretter konsertert og omskrevet, skriver jeg en presentasjon av mine funn.

Når det gjelder analyse av narrative, observasjonene, valgte jeg allerede før intervjuene ut noen episoder fra hver leder som jeg ønsker deres tilbakemelding på. I kapittel 5 har jeg valgt å presentere de som var mest illustrerende ut ifra de verdiene vi drøftet i intervjuene.

«Resultatene skal være datamaterialets svar på de spørsmålene som problemstillingen reiser ...

Resultatpresentasjonen er stedet for formidling av den kunnskapen som det empiriske materialet har levert. Her skal vi gi leseren innsikt og tillit.» (Malterud, 2003, s. 115).

I presentasjonen har jeg lagt vekt på å veksle mellom å gjengi funnene med egne ord, og underbygge dette med sitater fra intervju-transkripsjonene. Endel materiale er også sammenfattet i tabeller, dette gjelder spesielt feltnotatene. Dette er gjort for å gi en mer oversiktlig presentasjon av dataene.

Resultatene er forskerens sammenfatning av materialet, der funnene omformes til et mer generelt nivå enn det som gjelder for den enkelte informant i den lokale kontekst. Utvalgte sitater bruker vi for å illustrere hovedpoenger i teksten som formidler forskerens sammenfatning. (Malterud, 2003, s. 116)

«Resultatdiskusjonen skal fortelle oss mer om hva funnene egentlig betyr» (Malterud, 2003, s. 120). Jeg vil drøfte de presentere funnene ut ifra tidligere presentere teorier. Til sist ønsker jeg å komme med noen konkluderende betraktninger om den verdipraksis som er rådende i kommunen jeg har studert.

For å oppsummere min metodiske tilnærming har jeg laget en matrise som viser analyseprosessen, og forholdet mellom observasjon og intervju. Denne matrisen vil jeg ta opp igjen i oppsummeringen av presentasjon av funn i kapittel 5.

Meningsbærende enheter		Analyse	Diskusjon
Jeg ser	Lederne sier	2.grads fortolkning	Tema
Denne kolonnen vil inneholde fortellinger fra observasjonene	Denne kolonnen vil inneholde sitater fra intervju-transkripsjonene	Denne kolonnen vil inneholde mine fortolkninger av observasjoner og sitater	Denne kolonnen vil knytte funnene sammen med teoretiske begreper til bruk i diskusjonen

**Tabell 1**

For å eksemplifisere har legger jeg ved også et utdrag som viser hvordan jeg har brukt tabellen i analysearbeidet.

Meningsbærende enheter		Analyse	Diskusjon
Jeg ser	Lederne sier	2.grads fortolkning	Tema
Kontordøra som står åpen ut mot gangen. Alle ansatte og brukere som hilser på vei inn, stikker hodet innom		Det er viktig å være tilgjengelig. Det er i de små måtene man åpner for gode relasjoner. Det gjør det lettere å ta opp store ting når det er nødvendig	Imøtekommenhet Åpen-dør
	Og moren min sa det alltid. Du skal vite at det er bestandig en grunn til at folk er som de er. Og det har preget mitt menneskesyn tror jeg. Det er alltid en grunn til at ting er som de er. Det er en verdi.	Det er viktig å se mennesket bak saken. Alltid vurdere alle perspektiv.	Respekt Anerkjennelse Omsorg

**Tabell 2**

Her vises et utdrag av den tidligere beskrevne tabellen jeg har brukt i analysearbeidet. Her kan man se overgangene mellom de meningsbærende enheter, til 2.gradsfortolkning og videre til tema. Når jeg senere i kapittel 5 skal presentere funnene fra min undersøkelse vil jeg ta utgangspunkt i en fortettet utgave av denne tabellen.

## 4.9 Drøfting av reliabilitet og validitet

«Reliabilitet kan knyttes til spørsmålet om en kritisk vurdering av prosjektet gir inntrykk av at forskningen er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte» (Thagaard 2013:201). Fordi forskeren er så sterkt tilstede i et kvalitativt forskningsprosjekt vil det være vanskelig å oppnå ekstern-reliabilitet, som innebærer at en likt gjennomført undersøkelse med en annen forsker ville fått samme resultat. Målet er heller å oppnå intern-reliabilitet. Det oppnås med en presis gjennomgang av måten studien er gjennomført og hvilket teoretisk grunnlag den bygger på (Thagaard 2013:202-203). I min studie benyttes en forskningsmetode som er velprøvd gjennom andre i LIP/LIVAP-prosjekter. Jeg har gjort en deskriptiv beskrivelse Jeg har registrert all observasjon i observasjonsskjemaer lik de som er brukt ved tidligere tilsvarende

forskning. Fordi jeg benytter en trinnvis tilnærming til observasjon, intervju og analyse, vil jeg gjøre det mulig å gå tilbake ved å skille de ulike trinnene fra hverandre. Det ivaretar relabiliteten fordi det gir mulighet for å skille empirien fra mine tolkninger av den (Thagaard 2013:203).

«Vi kan vurdere validiteten av forskningen med henblikk på spørsmålet om resultatene av undersøkelsen representerer den virkelighet vi har studert» (Thagaard 2013:204). Min hensikt er først og fremst deskriptiv. Jeg ønsker å beskrive hva lederne faktisk gjør, og hvordan de imøtekommer de organisatoriske grunnverdiene. Tilknytning til LIP/LIVAP-prosjektet gir grunn for å styrke undersøkelsens validitet, ettersom metoden er godt utprøvd. «Mulighetene ved en slik studie er ut fra vårt ståsted at man får en situasjons- og praksisnær innsikt i hvordan ledelse utfoldes, og hva som synes å påvirke lederes hverdag» (Askeland et al., 2015, s. 24). Denne innsikten er nødvendig for mitt videre arbeid med å tolke hvordan ledernes verdipraksis virker inn på organisasjonens verdiearbeid.

## 4.10 Metoderefleksjon

Min studie benytter metodetriangulering bestående av observasjon og intervju, som er mye brukte metoder innenfor kvalitative studier (Thagaard 2013:13). I valg av studieenhet har jeg tidligere vurdert om jeg skulle gjøre en komparativ studie som sammenliknet flere organisasjoners praksis i forhold til organisatoriske verdier. Jeg har kommet fram til at det å sammenlikne ulike ledere innenfor samme organisasjon, men med forskjellig bakgrunn og praksis, vil gi meg bedre innsikt i hvordan de felles organisatoriske verdiene og felles organisasjonskultur kan gi utslag i ulik praksis på bakgrunn av individuelle forskjeller hos ledere. Det kan være en svakhet ved undersøkelsen av informantene føles av de skal måles eller vurderes i utførelsen av sitt arbeid. Det er viktig at jeg som forsker vektlegger at dette er en eksplorative studie som legger vekt på å beskrive hvilke måter lederne utøver sin ledelse. I den grad praksisen vurderes, er det opp til lederne selv i intervjuet.

## 4.11 Forskningsetiske sider

Alle som deltar i et forskningsprosjekt må gi informert samtykke til det, og kan når som helst trekke seg fra prosjektet (Thagaard 2013:26). I et kvalitativt eksplorative forskningsprosjekt vil designet ofte endres underveis i prosessen. Det endelige prosjektet kan dermed være annerledes enn det informantene i utgangspunktet har gitt samtykke til. Jeg har tatt hensyn til det gjennom å informere deltagerne underveis om utviklingen av prosjektet. Etter observasjon ble hver enkelt leder forelagt et dagsnarrativ. I intervjuet åpnet jeg for tilbakemeldinger og korrigeringer til dagsnarrativet.

Da jeg observerte praksis, møtte jeg flere personer som ikke har gitt samtykke til å bli observert. Hvis ikke deltakerne selv tok initiativ til det, informerte jeg selv om hvorfor jeg var til stede. Når jeg ble bedt om det forlot jeg rommet under telefonsamtaler eller møter. Ingen konfidensielle opplysninger jeg har hørt i løpet av dagene er notert i feltnotater eller i narrativ. I min observasjonsstudie er ikke selve innholdet i alle interaksjoner av interesse. Observasjonen tar utgangspunkt i relasjonen mellom de involverte parter, og hvor mye tid lederen bruker på ulike aktiviteter. De møtene jeg ikke har deltatt i har jeg tatt tiden på.

Det å delta i en studie kan ha konsekvenser for deltageren i ettertid. Å lese en forskers analyser av egne relasjoner kan gi ny innsikt i egne handlingsmønstre og forhold. Jeg vil ivareta dette ved å konsentrere min innholdsanalyse om tema fremfor person. Jeg håper dette vil gjøre det vanskelig å identifisere enkeltuttalelser/personer. (Thagaard 2013:157). I intervjusituasjonen er Thagaard opptatt av at forskeren må «...bevare intervjupersonens integritet...Det er ikke etisk forsvarlig at forskeren provoserer intervjupersonens forståelse av egen situasjon» (Thagaard, 2013, s. 120). Thagaard presiserer videre at avtalen er å svare på spørsmål, men ikke «... å bli konfrontert med forskerens fortolkninger av sin situasjon» (Thagaard, 2013, s. 120). Jeg har så godt jeg kunne hatt dette i bakhodet i intervjusituasjonen. Målet med studien var nettopp å se deltakernes refleksjoner på mine observasjoner. Mine spørsmål var farget av mine fortolkninger av de situasjonene jeg hadde observert. Men jeg har vært veldig bevisst, både i narrativ og i intervjusituasjonen, at jeg ikke skulle vurdere deltakernes praksis som enten god eller dårlig. Intensjonen skal alltid være at deltakerne ikke skal lide noe overlast på grunn av sin deltakelse i min forskning.

«Intervjusituasjonen kan fungere som en meningsskapende kontekst i den forstand at de som intervjues «prøver ut» den forståelsen de har av sine egne handlinger i løpet av intervjuet»

(Thagaard, 2013, s. 116). Det er denne meningskapende prosessen er jeg er ute etter å fange. Noen av deltakerne har sagt at de gjerne skulle ha visst hvilke spørsmål jeg skulle stille på forhånd, slik at de ville fått tid til å forberede seg. Jeg har svart dette med at jeg ønsket deres umiddelbare refleksjoner, ikke de gjennomtenkte. Det er nok likevel slik at mine spørsmål setter i gang tanker og videre refleksjon rundt temaet. Ideelt sett skulle jeg kanskje ha tatt opp igjen samtalen etter en tid. Kanskje ved å formulere egne refleksjoner, og deretter få tid til å la tankene modnes, vil gi deltakerne nye, dypere refleksjoner over de samme spørsmålene.

Jeg kjenner alle jeg har observert og intervjuet fra før. Personlig kontakt kan være med på å skape tillit og troverdighet. Men på den andre siden vil deltakerens forutinntatte meninger om meg kunne gi forventninger i forhold til mitt bidrag til samtalen. «Det kan derfor være viktig for forskeren å presisere formålet med intervjuet og klargjøre hva hun eller han har mulighet til å tilby» (Thagaard, 2013, s. 113). Videre er det viktig at deltakernes tidligere kjennskap til meg ikke fører til at de snakker meg etter munnen. Det vil si at de svarer ut ifra hva de tror det er riktig eller viktig for meg å høre. En annen feilkilde kan også være at deltakerne svarer for å stille seg selv i best mulig lys. Det er derfor veldig viktig for meg å presisere at jeg kun er ute etter å beskrive hva de gjør, og deres egne tanker rundt det. Jeg skal ikke snakke med over- eller underordnede, brukere eller klienter.

En person som står i et sterkt avhengighetsforhold til et miljø eller til aktører i miljøet, slik at utfallet av forskningen vil få sterke personlige konsekvenser for en selv, bør ikke ta på seg et forskningsoppdrag i dette miljøet. (Repstad, 2007, s. 39)

På bakgrunn av denne påstanden fra Repstad har jeg drøftet mitt forhold til organisasjonen med deltakerne i undersøkelsen. Forholdene i denne kommunen er små. Det innebærer at alle vi som lever og virker i samfunnet er vant til å forholde oss til at vi har ulike roller, i ulike sammenhenger. Jeg har ikke opplevd at noen andre enn meg selv har stilt spørsmålstegn ved om det er uheldig at jeg gjennomfører denne undersøkelsen, men det er min oppgave som forsker å vurdere hvorvidt dette vil kunne bli problematisk. For meg vil det viktigste aspektet være å tenke igjennom om jeg vil være redd for at utfallet av forskningen vil kunne gi personlige konsekvenser for meg eller deltakerne. Som tidligere nevnt ønsker jeg å skrive en deskriptiv, eksplorerende oppgave. Jeg ønsker ikke å vurdere eller bedømme ledernes arbeid. Jeg er derfor ikke redd for at jeg kan skrive noe som vil støte noen av mine deltakere. Jeg vil heller ikke be deltakerne om å utlevere informasjon om seg selv som kan virke negativt.

## 5 Resultater

*Hvilke verdier avspeiler seg i de kommunale ledernes praksis, hvordan reflekterer lederne over disse verdiene i praksis og hvordan samsvarer disse med verdiene nedfelt i kommunens lederavtale?* Dette er problemstillingen for min undersøkelse og bakgrunnen for de resultatene jeg har fått. Jeg tar derfor utgangspunkt i denne når jeg nå skal presentere hovedtrekkene i mitt datamateriale. Jeg vil først vise en fortettet utgave av den tabellen jeg har brukt som utgangspunkt i analysearbeidet. Deretter vil jeg ta for meg de ulike hovedtemaene fra tabellen i ulike avsnitt, hvor jeg vil presentere funnene grundigere enn i tabellen, og samtidig underbygge funnene med sitater og eksempler. I tabellen og i teksten, vil jeg supplere empirien med min fortolkning av den.

Under er en fortettet utgave av analysetabellen som er presentert i kapittel 4. I denne vises hovedtemaene jeg kom frem til, og eksempler på observasjoner og sitater fra intervjuene som underbygger temaene.

Meningsbærende enheter		Analyse	Diskusjon
Jeg ser	Lederne sier	2.grads fortolkning	Tema
Lederen ringer ansatt som skal til en ny bruker for å forsikre seg om at hun kan veien.		Det er viktig at alle blir sett i den jobben de gjør	Lederens verdier: Relasjon/anerkjennelse
Lederens dør er satt åpen med en kile. Den er kun lukket en gang i løpet av dagen		Viktig å være tilstede for brukerne	Lederens verdier: åpen-dør
	Men jeg vil jo håpe at jeg blir vurdert som om jeg har faglig tyngde og kompetanse -innenfor på en måte de feltene jeg er satt til å lede.	En leder må ikke bare være leder, men må også ha faglig kompetanse på det området han leder.	Lederens verdier: Faglig tyngde
Lederen går tilbake på jobb etter middag og sitter til han skal legge seg.		Han føler et ansvar for å rekke over alt som må gjøres. Kveldstidene uten forstyrrelser mye verdt	Lederens verdier: Ansvarlighet
	Terskelen for å komme å snakke med meg skal være lav.	Det er alltid viktig å være tilgjengelig. Om man opplever vanskelig å få tak i kan man gå glipp av noe	Lederens verdier: Tilgjengelighet
	Og de som er gode sjefer for meg er de som ser meg, der jeg er.	Det er en oppfattelse blant lederne at mange i organisasjonen føler på stor avstand mellom ledelse og ansatte	Refleksjon over lederens verdier: Anerkjennelse/relasjon
	Det er noe med den respekten man viser og den respekten jeg som leder får. Terskelen for å komme å snakke med meg skal være lav.	Viktig å være tilgjengelig, er opptatt av å være en brukerne føler at de kan komme til.	Refleksjon over lederens verdier: Respekt Relasjon

	I perioder så har økonomien overskygget alt, og andre verdier har blitt veldig dytta på synes jeg	Konflikt mellom tjenesteyting og økonomi.	Refleksjon over lederens verdier: Balanse mellom økonomi og tjeneste
	Men samtidig så mener jeg jo at jeg er i en form for serviceyrke. Så når det kommer folk på en måte som ønsker å prate eller hjelp eller støtte eller hva det nå er for noe så synes jeg at jeg skal prøve å prioritere det hvis at jeg har anledning til det.	Kommunale ledere skal yte service og det innebære rå være tilgjengelig for brukerne.	Refleksjon over grunnverdiene: Imøtekomende
	Og det handler om at vi skal gjøre hverandre god også. Spille på styrkene våre og, og være klar over svakhetene våre.	Dyktighet handler om å se hvilke egenskaper den enkelte har som kan videreutvikles.	Refleksjon over grunnverdiene: Dyktig
	Staten og samfunnet forøvrig har gitt oss myndighet til å utøve de tingene vi skal utøve da, altså tjenesteytingen da. Og det skal vi gjøre på en ansvarsfull måte.		Refleksjon over grunnverdiene: Ansvarlig
	Vi kan vi kan være mere respektfull ovenfor hverandre, vise mer forståelse. Da lærer man jo hverandre å kjenne bedre. Da går man ikke og snakker tøv i gangen, som sprer seg Også blir en fjær til ti høns	Å behandle hverandre med respekt innebærer blant annet å ikke baksnakke hverandre eller utlevere hverandre	Refleksjon over grunnverdiene: Respektfull

**Tabell 3**

Jeg presenterer først resultatene fra observasjonene, i tabellen kalles dette *ledernes verdier*. Her vil jeg ta utgangspunkt i tidligere LIP/LIVAP-studier ved å vise diagrammer over hva lederne bruker tiden sin til. Ledernes egne kommentarer til dagsnarrativene og refleksjoner over egne verdier er i tabellen kalt *Refleksjoner over ledernes verdier*. Basert på et intervju av personalsjefen vil jeg presentere fortellingen om grunnverdiens tilblivelse, før jeg gjør rede for ledernes refleksjoner over kommunens grunnverdier, i tabellen kalt *Refleksjoner over grunnverdiene*. Jeg vil deretter til sist vise i hvilken grad det er samsvar mellom ledernes verdier og kommunens grunnverdier.

### **5.1.1 Hvilke verdier avspeiler seg i de kommunale ledernes praksis?**

For å presentere hva jeg observerte av ledernes praksis, tar jeg utgangspunkt i tabellen *Ulike kategoriseringer mellom Mintzberg (1973) og LIP-prosjektet med operasjonalisering* (Askeland et al., 2015, s. 15). For å presentere tidsbruken til de lederne jeg observerte har jeg utviklet følgende kategorier: Telefon (utgående/inngående), avtalte møter, ikke-avtalte møter, kontorarbeid, vandring (alle aktiviteter der leder beveger seg rundt), åpen-dør (egen



dør/andres dør) og driftsarbeid (aktiviteter der leder utfører avdelingens daglige arbeid). Dette er likt Mintzbergs klassiske kategorier, med tillegg av driftsarbeid og åpen-dør. LIP-prosjektet legger til en kategori de kaller klinisk arbeid. Fordi de lederne jeg har observert representerer ulike sektorer, har jeg valgt å kalle denne kategorien driftsarbeid. Poenget er at dette er arbeid som hører til den daglige driften i virksomheten, og ikke spesielt lederarbeid. LIP-prosjektet bruker kategorien samtaler. Jeg velger betegnelsen åpen-dør på det samme. Dette for å vektlegge at de fleste uformelle samtaler jeg observert skjedde gjennom en åpen kontordør. Nettopp det at døren var åpen og at mange av samtaler kanskje ikke ville funnet sted om døren var lukket, er et viktig poeng for lederne. Hvem som tar initiativet til en samtale kan også være et verdiuttrykk. Jeg velger derfor å skille mellom besøk lederen får på egen dør og lederens besøk på andres dører. Om døren ble lukket under samtalen har jeg satt den inn som et ikke-avtalt møte. Jeg har valgt å telle e-poster inn under kontorarbeid. Dette fordi de lederne jeg observert stort sett ikke behandlet e-poster fortløpende, men hadde økter i løpet av dagen satt av til å lese igjennom innkommende e-poster.

### 5.1.2 Forholdet til oppgavene.

Diagram 1 oppsummerer de fem lederne tidsbruk fordelt på kategoriene som beskrevet over. Jeg har valgt å presentere de ulike arbeidskategoriene i prosent av den totale arbeidsdagen.

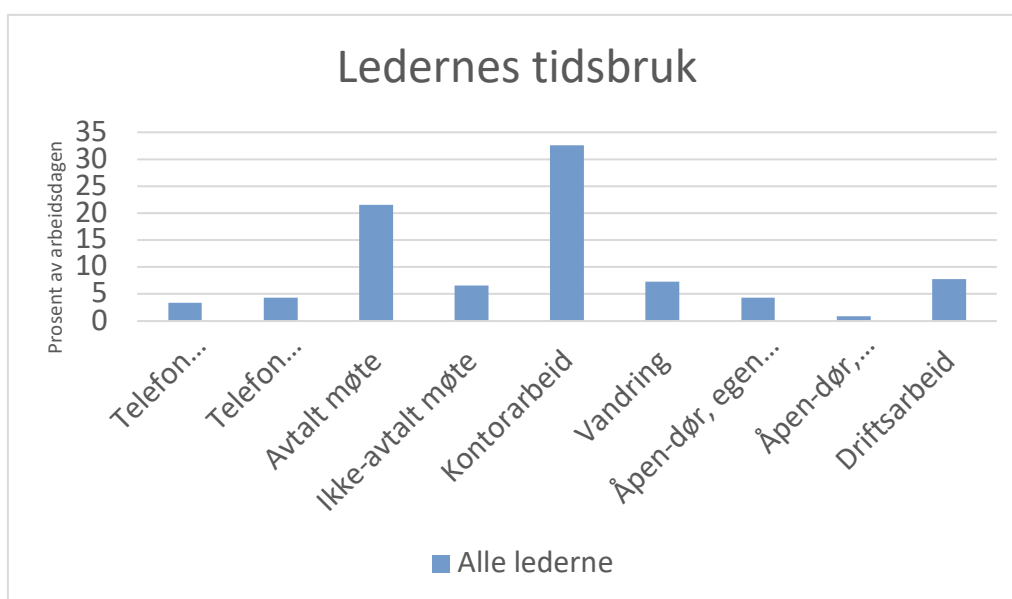
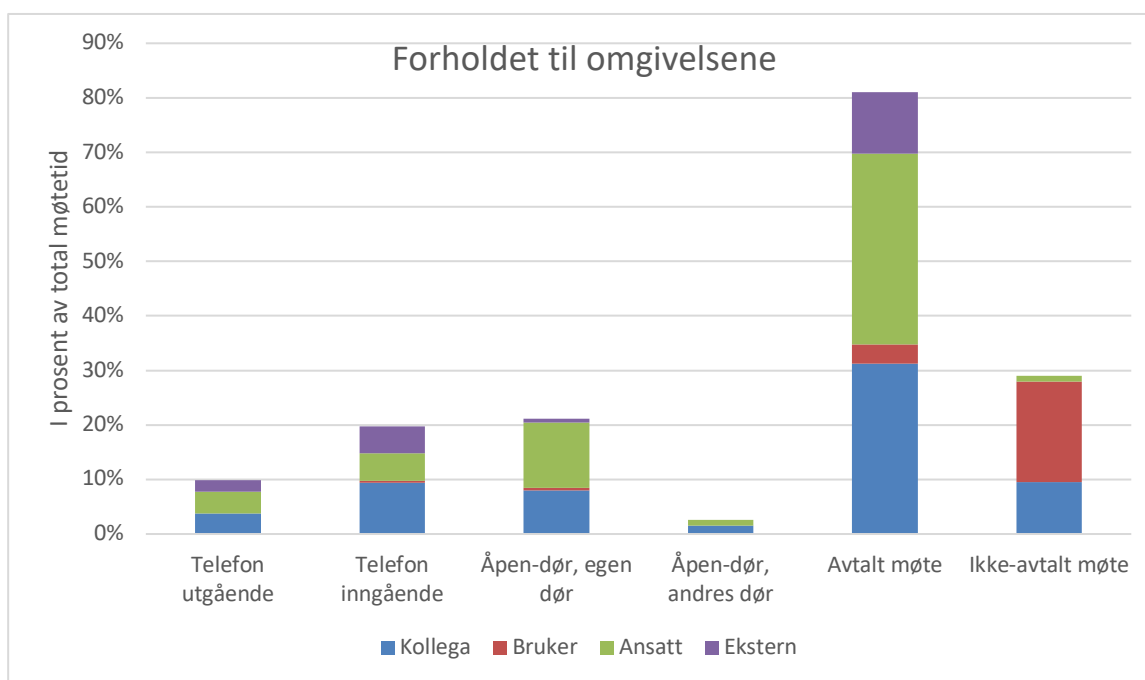


Diagram 1

Stolpen *driftsarbeid* er den tredje største stolpen i diagrammet. Her var den en klar forskjell mellom lederne. To av lederne gjør ingen driftsoppgaver i løpet av den arbeidsdagen jeg fulgte dem. Disse lederne er de som da gjør mest kontorarbeid. Det kontorarbeid som ikke kan kalles kontorarbeid er mest knyttet til oppgaver rundt timelister, turnusplaner, attestering fakturaer og liknende. Noen av lederne driver også med rapporteringer av ulike slag. Jeg observerer ikke noe kontorarbeid som kan kalles overordnet strategisk arbeid. Noen av lederne forteller meg om slike oppgaver, blant annet i forbindelse med budsjettet. Jeg får inntrykk av at det er arbeid de gjør nå de er skjernet fra omgivelsene, enten etter vanlig kontortid eller bak lukket dør. Det kan være grunnen til at slikt arbeid ikke utføres med meg til stede. Lederne er opptatt av at jeg skal se allsidigheten i arbeidet deres og at de er tilgjengelige for omgivelsene. Det at lederne bruker mest tid på kontorarbeid tolker jeg som et tegn på ansvarlighet. De er opptatt av å følge opp alle ulike praktiske gjøremål som skal til for at arbeidet skal gå rundt. At de bruker tid på driftsarbeid er også et tegn på ansvarlighet eller pliktfølelse. Lederne føler ansvar for at den daglige driften skal gå rundt i virksomheten de leder.

### **5.1.3 Forholdet til omgivelsene**

Alle lederne jeg observerte var i kontakt med andre i løpet av arbeidsdagen. De møtte kollegaer, brukere, ansatte og eksterne. I observasjonsskjemaene har jeg registrert de som lederen har personalansvar for som ansatte, andre som er ansatt i organisasjonen har jeg registrert som kollegaer. Brukere er de som mottar tjenester fra den aktuelle virksomheten. Eksterne er alle som ikke er ansatt eller tjenestemottaker. I diagram 2 viser jeg de ulike treffpunktene i ledernes hverdag fordelt på de ulike kategoriene. Kategoriene er de samme som i diagram 1, og tidsbruken er fortsatt i prosent av den totale arbeidsdagen.



**Diagram 2**

Det er klart at det er de interne treffene (kollega, ansatt, bruker) det er flest av i løpet av de dagene jeg observerte. I alle kategoriene er det ansatte og kollegaer som er best representert. I løpet av de dagene jeg observerte, ble det gjennomført et lengre møte med en ekstern samarbeidspartner. Det var også en gjennom-døren møte med en ekstern part. I tillegg var det noen telefoner, inngående og utgående. Brukerne er først og fremst representert gjennom avtalte, og ikke avtalte møter. Det var kun en inngående telefon fra en bruker i løpet av de dagene jeg observerte lederne.

Praksisen jeg observerte viste i stor grad at lederne i kommunen var opptatt av å gjøre seg tilgjengelige. En leder har døren satt opp med kile. Jeg er sammen med han hele dagen, og døren er bare lukket i 30 minutter. Det er under samtale med en bruker, hvor jeg også sitter på gangen. Lederen er den første som introduserer begrepet åpen-dør for meg. Han er tydelig stolt av at avdelingen han leder har stort fokus på nettopp dette. En annen leder har i tillegg til at døren alltid er åpen også plassert avdelingens printer og kopimaskin på sitt eget kontor. Det innebærer at ganske mange er innom uten at de egentlig trenger lederens oppmerksomhet. Når mange stikker innom på den måten, egentlig i annet ærende, er det en god anledning til å se hvordan det går og å holde kontakten med omgivelsene. Også denne lederen sier at avdelingen praktiserer åpen-dør politikk. Da jeg i intervjuet drøftet den observerte lederhverdagen med deltakerne introduserte jeg begrepet åpen-dør politikk for dem. Alle har

gode innspill rundt dette. Jeg ser i ettertid at det kanskje er uheldig at det er jeg som introduserer begrepet først. Jeg burde kanskje ha tatt opp dette etter at jeg gir deltakerne mulighet til å snakke om hvilke verdier som er viktige for dem i arbeidet. På den måten ville jeg kunne se om dette er en verdi de selv er bevist at de forfekter. Men jeg mener likevel at det må sies å være sannsynlig, ettersom to av lederne bruker begrepet i den observerte arbeidsdagen. En tredje gjør det samme, men kaller det lav-terskel. I alle observasjonene med lederne er dette den verdien de er mest opptatt av, og som vi senere skal se går dette også igjen i intervjuene. Diagrammet viser helt klart at lederne er opptatt av verdien tilgjengelighet. At denne tilgjengeligheten i hovedsak retter seg mot interne (kollega og ansatte) kan selvsagt være en tilfeldighet de dagene jeg observerte, men ettersom det er ganske likt for alle de fem lederne velger jeg å forstå det som et tegn på at anerkjennelse og relasjon også er viktige verdier for lederne. Dette kommer også klart frem i dataene fra de oppfølgende intervjuene.

#### **5.1.4 Forholdet til et felles mål**

Som tidligere nevnt gjennomførte jeg observasjon og intervjuer i en periode med uroligheter i organisasjonen. Spesielt var det budsjettet for 2019 som fikk mye oppmerksomhet. Tre av observasjonene ble gjennomført før budsjettet var vedtatt, to etter et endelig vedtak. Alle intervjuene er gjennomført etter at budsjettet er vedtatt. Det vedtatte budsjettet innebærer et generelt nedtrekk, likt fordelt over hele organisasjonen. Nedtrekket er så stort at det innebærer også stor reduksjon i stillinger. Alle lederne som er deltakere i min undersøkelse er naturlig nok opptatt av dette. Det er et tema i alle de observerte lederhverdagene, og blir også tatt opp i alle intervjuene.

En dag fikk jeg mulighet til å observere under et ledermøte, hvor tema var hver enkelt leders forslag til budsjett for 2019. Bestillingen fra politisk hold var klar i forhold til fordeling av nedtrekket. På dette tema ble det diskutert hvordan en kunne synliggjøre på hvilken måte nedtrekket ville få konsekvenser for driften. Da jeg gjennomførte intervjuer var budsjettet vedtatt. Enkelte ledere opplevde større nedtrekk enn det som lå i administrasjonens forslag. Dette er en av temaene i intervjuene. En av lederne beskriver situasjonen som ganske uholdbar.

Sånn som situasjonen er akkurat nå så er jo jeg tvunget i kne. Og jeg har måttet gjøre et valg, og dessverre så har jeg måttet stenge noe ... Det blir lovbrudd, rett og slett. Så kan jeg ikke gå inn med åpne øyne i 2019 og planlegge lovbrudd ... Men dette er jo et politisk vedtak i kommunen og hvis ikke det omgjøres så betyr det at jeg ber om å bli fristilt fra stillingen som leder.

Dette sitatet viser etter min mening hvor viktig ansvarlighet er for lederne, og hvor stor pliktfølelse de har for de oppgavene de er satt til å forvalte. Denne lederen uttrykker stor frustrasjon over å ikke bli tilført de rammene han trenger for å gjøre jobben godt nok. Mange av lederne er opptatt av at i slike vanskelige tider er det spesielt viktig å ha bygget opp gode relasjoner i avdelingen.

For da har jeg den tøffeste perioden, fra jeg har fått en beskjed om at kuttene kom, og til at jeg har fått informert og får tilbakemelding. Vi får jobbet sammen om det, og deler det. Kanskje den delingsprosessen er viktig. At man ikke står alene om ting. Det er nok derfor jeg blir litt sånn rørt når jeg snakker om det, for det er utrolig tøft enkelte ting som leder. Men i og med at vi har jobbet opp et sånn miljø som vi har gjort gjennom mange år. Så kan man hente noe tilbake. Når det røyner på.

Når det skjer endringer i organisasjonen er kommunikasjon og tydelighet viktig. Gjennom de gode relasjonene som er bygget opp over tid kan leder og ansatt støtte hverandre. Dette er uttrykk for relasjon og anerkjennelse som verdier, og i tillegg omsorg for de ansatte og brukerne.

### **5.1.5 Oppsummerende analyse**

Den meste fremtredende verdien i ledernes praksis er tilgjengeligheten. I tillegg er de lederne jeg har fulgt opptatt av tydelig kommunikasjon og gode relasjoner med de ansatte og brukerne. Tilgjengeligheten kaller de selv åpen-dør eller lav-terskel. De fleste er opptatt av at de skal ta imot de som ønsker kontakt, om det er i døra, på telefon, på e-post eller SMS. Jeg opplever at lederne ikke slår av varslinger på telefon eller e-post. En leder er bevist å slå av lyden på telefon under møter. En annen sier i intervju at han, nesten alltid, sjekker hvem som ringer selv om han sitter i et møte.

De gangene jeg har møte inne på mitt kontor, så ringer jo fasttelefonen noen ganger. Etter viktighetsgraden så kan jeg bare ignorere den helt, eller jeg kan spasere bort å se hvem det er. Enten sier jeg «nei han eller hun må vente litt» eller jeg noterer meg nummeret. Eller så kan det hende at jeg tar den, det har skjedd det også.

Dette viser at de er opptatt av å være tilgjengelige, og å være på hugget. Noen sier de er lette å avspore, mens andre sier de registrerer hva som kommer inn, men tar ikke tak i det med mindre det er noe som anses som akutt. Akkurat de dagene jeg observerte de fem lederne var det få brukere som kom uanmeldt innom. Det kan hende at det at jeg var tilstede på kontoret gjorde at færre tok kontakt enn normalt. Men det kan også være en tilfeldighet. I en av ledernes dager får allikevel slike ikke-avtalte møter med brukere 1 time og 46 minutter av arbeidsdagen.

Diagram 2 *Forholdet til omgivelsene* viser at ledernes arbeidsoppgaver i all hovedsak konsentrerer seg om den enheten de har ansvar for. De har noe fokus på resten av organisasjonen, men lite fokus på omgivelsene utenfor organisasjonen. De sørger først og fremst for at den daglige driften går rundt i avdelingen. Mye dreier seg om at det er riktig personal på plass til enhver tid, lønn, attestasjoner. Enkelte av lederne har også driftsoppgaver. Dette handler om ansvarlighet ovenfor oppgaver, kollegaer og ansatte.

Sett i forhold til Mintzbergs ledelsesmodell ivaretar lederne først og fremst de interne oppgavene på det menneskelige plan og handlingsplanet. Lederne har stort fokus på planlegging av arbeidet, men overordnet strukturering er mere politisk styrte beslutninger. Når det gjelder planlegging virker de fleste lederne å være ganske styrt av hvilke arbeidsoppgaver som havner på pulten deres denne dagen. De lederne med lengst erfaring, og mest stabile avdelinger, har størst innslag av faste rutiner og oppgavelister. På informasjonsplanet dreier det meste av oppgavene seg om intern kontroll. Alle lederne har ansvar for timelister, personalmeldinger, ferielister og fakturaanvisninger. I løpet av mine observasjoner er det to ledere som også utfører oppgaver med rapportering til eksterne aktører. På det menneskelige planet er forbindelsene til eksterne mer tilstede. Først og fremst gjelder dette kontakt med kollegaer i andre avdelinger eller andre i ledergruppen. Mens jeg studerer organisasjonen, jobbes det også med å få på plass tverrfaglige team innenfor enkelte områder. Enkelte ledere, spesielt en, har også endel kontakt med eksterne samarbeidspartnere. Han virker å ha et godt etablert nettverk innenfor sitt fagområde. Kontakten bærer preg av at partene har god kjennskap til hverandre, og de sakene som diskuteres. Ledelse av interne på

det menneskelige plan dreier seg mest om vaktplan, teamsammensetting og oppbygging av fellesskapskultur de dagene jeg observerer. Det kan henge sammen med omstruktureringer som følge av nedbemanning, og at noen av lederne var relativt nye i jobben. Jeg observerte kun en planlagt medarbeidersamtale, men det skyldes nok først og fremst tilfeldigheter. Som tidligere sagt var spesielt to av lederne opptatt av anerkjennelse av medarbeidere i intervjuene. Jeg har også sett tegn på anerkjennende ledelse i de observerte dagene, som er et tydelig uttrykk for anerkjennelse som verdi. På handlingsplanen har jeg ikke registrert noen eksterne hendelser. Internt har to av lederne faste oppgaver innenfor det jeg kaller driftsarbeid. De samme lederne, samt en til, hadde enkelte episoder av ikke planlagt driftsarbeid i løpet av arbeidsdagen.

## **5.2 Ledernes refleksjon over observerte verdier**

I intervjuene gis lederne mulighet til å kommentere de narrative jeg har skrevet, basert på mine observasjoner. Når jeg spør ganske åpent om de har kommentarer, eller om noe overrasket dem i narrative, får jeg ikke så mange tilbakemeldinger. Men når jeg løfter frem noen historier som jeg spesielt har bitt meg merke i, får jeg gode refleksjoner på disse. Jeg vil komme med noen eksempler på slike historier og ledernes kommentarer på historien i intervjuet.

En leder bruker 40 minutter av dagen til å mekle i en konflikt. Dette er ikke et møte som er planlagt. To personer dukker opp på døra hans mens han sitter i en telefon. De venter på gangen til han er ferdig og får deretter komme inn. I løpet av samtalen buser to til i døra uten å banke på. Tydelig opptatt av å være med i samtalen. De blir høflig bedt om å vente på gangen til samtalen med de to første er ferdig. Deretter får disse to komme inn for å legge frem sitt syn på saken. På grunn av disse samtalene blir lederens lunsj utsatt 40 minutter den dagen, og går nesten inn i det planlagte møtet etter lunsj. I oppfølgende intervju ber jeg lederen om å gjøre rede for hvorfor han velger å bruke så mye tid på denne konflikten. Han sier:

Og en av de tingene som jeg var sikker på at jeg kom til å savne mest som leder var den daglige kontakten. Så jeg tar meg tid til å prate, så ofte som mulig, bare viser ansikt. Men det blir dessverre for lite av det. Jeg føler også at jeg har kompetanse på

den dialogen. Det er derfor jeg er trygg på den. Så tenker jeg det er viktig å invitere til den samtalen. Det har noe med den respekten man viser og den respekten jeg som leder får. Terskelen for å komme å snakke med meg skal være lav.

Her setter leder ord på hvor viktig relasjonen med brukerne er for han. I intervjuet snakker han mye om hvordan han vil oppfattes som leder. Det er viktig at han ikke er en utilgjengelig skikkelse på et kontor. Brukerne skal føle at døren er åpen for dem. Det innebærer blant annet at man må ta seg tid når det skjer, sånn som i denne situasjonen.

En annen leder bruker mye telefonen. Han ringer ofte til de han jobber med for å gi en beskjed, eller stille et spørsmål. Jeg legger merke til at disse samtalene ofte fører til at andre temaer blitt tatt opp, og at samtalen slik ender opp med å dreie seg om mye mer enn det som opprinnelig var intensjonen. Når jeg spør om dette i intervjuet sier han:

Jeg synes det er godt å høre stemmen til folk jeg prater med, istedenfor å bruke mailsystemet som kommunikasjonsform. Jeg har troen på at i en samtale så er jeg nærmere personen enn jeg vil være i en mail. Og at jeg lettere pensler inn på andre ting som ikke opprinnelig var tema for telefonsamtalen. Sånn kan det faktisk være for den andre også.

Dette viser tilgjengelighet på et annet plan etter min mening. Det er ofte tenkt at det er mer effektivt å bruke SMS eller e-post til beskjeder eller spørsmål. Da slipper man å bruke tid på småprat. Denne lederen ser at i en travel hverdag med få møtepunkter med de ansatte er denne småpraten viktig. Det å bruke noen ekstra minutter på å ta en telefon kan kanskje spare lederen for overraskelser i neste møte. De ekstra minuttene gir den oversikten man ellers kan miste ved den daglige kontakten.

Den siste episoden jeg vil trekke frem handler om en ansatt som stikker hodet gjennom leders kontor-dør og sier «Det blir så mye dø-tid før jobb på sen-vakter på grunn av ferga. Men kanskje jeg kan begynne litt før, og heller gå litt før, så rekker jeg to-ferga?» Lederen svarer med en gang, uten å tenke seg om «Det skal du bare gjøre.». I observasjons-situasjonen setter jeg mange utropstegn og spørsmålstegn ved denne situasjonen i feltnotatene mine. Er det så enkelt å tilpasse arbeidstiden etter fergene? Uten å sjekke vaktlistene, eller arbeidsavtale. Når jeg tar opp situasjonen i intervjuet sier lederen dette:



Hun har ofte hatt sånne avtaler, så det var ikke en ny situasjon. Hun har jobba her mye før, og vi har ofte tilpasset vikardagen hennes for at hun skal si ja. Så jeg var nok litt sånn mentalt forberedt på den. Når hun slutter kvart over to så betyr det lite for avdelingen, om hun går noen minutter før, for å nå den ferga. Det hjelper oss at vi får anledning til å bruke henne. Det er litt vinn-vinn. Hun sier ja oftere hvis jeg tilpasser litt.

Videre i intervjuet snakker lederen mye om at ledelse handler om å gi og ta. Det er viktig i relasjonen med de ansatte at man strekker seg litt for at de ansatte skal ha en smidig arbeidsdag. En slik holdning gir tilbake ved at de ansatte også strekker seg for arbeidsgiveren når det trengs.

### **5.2.1 Oppsummerende analyse**

Disse tre hendelsene fra observasjonene og lederens refleksjoner over dem, viser tre ulike tilnærminger til verdien imøtekommende. I den første historien handler imøtekommende om å være tilstede når det er behov i øyeblikket. Det å ha en god relasjon til brukerne innebærer at de skal kunne oppleve at lederen er tilgjengelig, og at han tar deres behov på alvor. Den andre historien handler om å gjøre seg tilgjengelig for samtale. I arbeidshverdagen er det ganske mange som tyr til SMS og e-post for å kjapt og effektivt stille et spørsmål eller for å gi en beskjed. Denne lederen stiller seg åpen for at medarbeiderne kan få ta opp andre temaer, ved å i hovedsak bruke telefonsamtaler til kommunikasjon, når personlige møter ikke er tilstede. Den tredje observerte hendelsen handler om imøtekommenhet i forhold til ansattes og organisasjonens behov. Lederens holdning er at om han imøtekommer de ansattes behov for tilrettelegging, så vil den ansatte også være imøtekommende tilbake om virksomheten har behov for fleksibilitet.

## **5.3 Ledernes refleksjon over egne verdier**

Et av spørsmålene i intervjuene er: Hvilke verdier er viktige for deg i ditt arbeid. De lederne jeg snakket med navngir verdier som er knyttet opp mot humanistiske begreper. Omsorg,

medmenneskelighet og respekt er mye brukte ord. Mange av lederne har utdanning og bakgrunn innen helse- og oppvekstfag. Det preger måten de snakker om personlige verdier på. De er opptatt av menneskeverd, å respektere ulikheter og gi alle like muligheter til å lykkes. Dette verdisynet preger omtalen av både ansatte og brukere.

Jeg har veldig tro på det medmenneskelige møtet. Det kan være folk som står på dørstokken for å komme inn og fortelle meg noe. Men hvis jeg har ikke har åpen dør så kan den personen velge å ikke kommer for å prate med meg. Det kan være akkurat i dag den personen følte at det er rett å prate med meg, men i morgen er det ikke sikkert at det blir det.

Det å se og anerkjenne ansatte og brukere, nevnes som en verdi som oppfattes som lite ivaretatt i organisasjonen. Det kan forstås som en konflikt mellom det lederne opplever som viktig for organisasjonen, og det som er viktige for dem som ledere. De fleste av lederne er profesjonsutøvere og har jobbet i tjenesten før de ble ledere. Denne erfaringen har de med seg inn i lederrollen, og de prøver å være den typen ledere de selv skulle ønske at de hadde. Denne verdien var også godt synlig i observasjonene. De lederne som hadde omgang med ansatte i løpet av arbeidsdagen, var bevisste på å ta kontakt, lytte og gi positive tilbakemeldinger på utført arbeid.

De som jobber på gulvet. De opplever seg i veldig liten grad sett av ledelsen i kommunen. Og at det har vært opplevd som en stor avstand mellom der viktige beslutninger blir tatt og der vi er. Og jeg har jo jobbet for mange sjefer selv. Og de som er gode sjefer for meg er de som ser meg, der jeg er. Og som bryr seg om hva jeg holder på med. Og en sånn sjef ønsker jeg å være.

Lederne trekker frem hvordan egen yrkeserfaring er med på å forme dem som ledere. Lederen bak sitatet over mener egen erfaring vil hjelpe han også til å vise medmenneskelighet. Det er denne erfaringen og utdannelse som legitimerer lederrollen, som sitatet under viser.

Men jeg vil jo håpe og tro at jeg blir vurdert som om at jeg faglig tyngde, faglig kompetanse -innenfor på en måte de feltene jeg er satt til å lede. At jeg har ledererfaring som kan gjøre at de jeg er satt til å lede beveger seg i en ønsket retning eller mot et ønsket mål.

Flere av lederne setter ord på at de oppfatter økonomistyring og typisk administrative oppgaver som en motsetning til mer relasjonelle lederoppgaver. Lederen bak sitatet over er opptatt av at selv om han er leder, så vil det å være medmenneske vekke mer i lederrollen enn økonomien.

Også vil jeg jo håpe og tro at jeg har egenskaper som i motbakke eller i vanskelige tider kan vise at jeg er medmenneskelig. At jeg ikke bare er økonomistyrer eller styrt av andre ting. Men at jeg faktisk er et medmenneske opp i de greiene her og for å si det sånn.

Flere av lederne snakker om at deres personlige verdier kommer fra familiebakgrunn, oppdragelse.

Så der tror jeg kanskje jeg må gi kred til de som har oppdratt meg. Det er jo de som på en måte har vært med på å sette noen grunnleggende verdier i livet mitt.

Når jeg videre spør om i hvilken grad organisasjonskulturen og samfunnet har vært med på å forme verdiene, får jeg dette svaret fra samme deltaker.

Om at jeg har blitt oppdratt eller om at jeg har vært med på å oppdra? Eller om det er en form for symbiose, et partnerskap eller på en måte et hjul som går det er kanskje litt vanskelig å si bastant. Men det ingen tvil om at mine 25 år i kommunen har vært en del av det.

Mange av lederne har lang erfaring fra kommunen, selv om ikke alle har like lang erfaring som ledere. Alle de som har deltatt i min undersøkelse sier at samfunnet de bor og jobber i er med på å prege arbeidskulturen.

Som tidligere nevnt opplever lederne at det er en motsetning mellom å ha fokus på mennesket og å ha fokus på økonomien. Og i perioder hvor økonomien blir veldig viktig, så er det tyngre å beholde det sterke fokuset på mennesket som man ønsker å ha.

For vi har jo hatt store utfordringer med lederutskiftingen, og når kommunen står i utfordringer så er det plutselig andre ting som er viktig. I perioder så har økonomien overskygget alt, og andre verdier har blitt veldig dytta på synes jeg. Men det er klart utfordrende når eneste tema er penger og budsjett og kutt, og så skal du samtidig gå

tilbake på jobben å prøve å ha faglig utvikling og positivitet. Som leder må en kunne ha begge. En leder har mange roller for å si det sånn.

En annen verdikonflikt som gjør seg gjeldende er det å finne balansen mellom å imøtekomme de ansattes ønsker om påvirkning på egen arbeidssituasjon, og lederens styringsrett.

Jeg har jo blitt litt sånn i konflikt, en slags indre konflikt. Med utøvelse av lederrollen på den ene siden, og å holde på verdiene sine på den andre siden Kanskje spesielt i forbindelse med de ansatte. Deres arbeidsoppgaver og min styringsrett. Jeg klarer ikke legge til rette for alle ansatte hele tiden. Sånn at alle er like mye verd. Det går ikke an. Jeg har ikke fått det til så langt iallefall. Så man må hele tiden finne en balansegang der og av og til må man bare kjøre litt hardt på men dessverre -sånn blir det.

### **5.3.1 Oppsummerende analyse**

Alle lederne er klart opptatt av at forvaltningen handler om å utføre tjenester på vegne av befolkningen og å forvalte befolkningens ressurser. De personlige verdiene de selv lister opp har fokus på mennesket, som leder så er man også forvalter av ansatte. Disse ansatte fortjener å forvaltes som mennesker, ikke kun som arbeidsressurs. Det er viktig å være tydelig i kommunikasjon, både ovenfor brukere, ovenfor ansatte og ovenfor kollegaer. Noen ledere snakker også om anerkjennelse. Ledelse handler om å se og verdsette både brukere, ansatte og kollegaer. Det å ha et person-fokus anses også som en motsetning til å være økonomistyrer. Hvis man setter økonomien først, så er ikke dette forenelig med å sette mennesket først. Hvis jeg på bakgrunn av hva lederne har sagt om hvilke verdier som er viktige for dem, skulle listet opp et felles sett med verdier, så ville disse vært; anerkjennelse, omsorg, respekt, relasjon og tilgjengelighet. Jeg observerer i tillegg pliktfølelse og faglig tyngde.

Mest fremtredende for meg i samtale om hvilke verdier lederne oppfatter som viktig i eget arbeid er motsetningen mellom hva som er viktig for organisasjonen og hva som er viktig for dem. Jeg opplever, spesielt når det er snakk om relasjonsarbeid og økonomi, at lederne oppfatter at organisasjonen vil/ønsker/gjør noe annet enn lederne vil/ønsker å gjøre. Dette kommer også til uttrykk senere i intervjuet når jeg spør lederne om deres forhold til organisasjonens grunnverdier. Flere av lederne beskriver dette som å være i konflikt. Noen

opplever konflikt mellom personlige verdier og kommunens mål-krav. De opplever ikke direkte at de verdiene de har med seg i egen koffert ikke stemmer overens med kommunens verdier. Men de har en forståelse for at deres tolkning av hvilken praksis verdiene skal gi ikke stemmer overens med kommunens ønskede praksis.

## 5.4 Om lederavtalen og grunnverdienes tilblivelse.

Utgangspunktet for min studie var å undersøke i hvilken grad kommunale ledere forholder seg til organisatoriske verdier som er gitt dem gjennom en lederavtale. For å bedre kunne forstå ledernes praksis og refleksjon ville jeg undersøke hvor lederavtalen og grunnverdiene kom fra og hvordan de var innført og implementert i organisasjonen. Jeg gjennomførte derfor et informant-intervju med kommunens personalsjef. Et informantintervju utføres ofte innledningsvis i en studie for å skaffe seg oversikt over feltet og dermed hjelp til å utforme videre intervjuguide (Thagaard, 2013, s. 102). Jeg har valgt å gjennomføre dette etter observasjonene og deltakerintervjuene for at informasjonen om innføringen av verdiene ikke skulle prege meg i datainnsamlingen.

Basert på samtalen med personalsjefen har jeg laget denne fortellingen om hvorfor det ble laget en lederavtale, og hvor grunnverdiene i lederavtalen kom fra. Personalsjefen har lest fortellingen, og sagt seg enig i at det som står der representerer det som ble sagt i intervjuet.

Det kom som en bestilling fra kontrollutvalget. Det er egentlig en sak som har ligget lenge uten at den har blitt effektivert. Hvor lenge er jeg litt usikker på. Det har nok med alle rådmannskiftene å gjøre. At det ikke har vært kontinuitet i ledelsen. Saken lå som et restpunkt eller som et avvik, eller hva en skal kalle det. Det var altså kontrollutvalget som ville at lederavtalen skulle på plass. Den ble endelig vedtatt på kommunestyrets desember-møte i 2017. Jeg begynte å jobbe med den en stund før det. Det var sikkert i 2016 på høsten eller vinteren. Jeg jobbet jo litt med den, for å sette meg inn i hva det var. Jeg fant anbefalinger fra KS (Kommunesektorens organisasjon) som hadde kjørt et program med mange kommuner. I programmet hadde de kjørt prosess for å komme frem til lederavtale for kommunene. KS har en mal, også kjører de prosesser for å gjøre endel refleksjoner på hva som passer i den enkelte kommune. Jeg brukte mal-settet fra KS og så på de presentasjoner de hadde

brukt sammen med kommunene som hadde deltatt i programmet. Jeg så på hvordan andre kommuner hadde gjort det. Trikset og mikset for å få det til å passe til vår kommune, vår størrelse og våre særegenheter. Så hadde vi en ledersamling, jeg tror det var i mars. Jeg husker ikke helt, men vi hadde en ledersamling den våren. På den brukte vi ganske mye tid på å diskutere det utkastet jeg hadde kommet frem til. Utkastet ble ferdigstilt. Det var nok oppe sikkert i AMU (arbeidsmiljøutvalget) og i IDF- møtene med hovedtillitsvalgte (fra arbeidstakerorganisasjonene) først til orientering, ettersom at vi brukte såpass mye tid på den i ledergruppa. Så ble den sendt til behandling i kommunestyret. Verdiene har vi stjålet. Fra en kommune som var en av de kommunene som hadde jobbet tett mot KS i sin prosess med å lage sine lederavtaler. Vi hadde en lang diskusjon på ledersamlingen om vi skulle kjøre en prosess for å lage vårt eget verdigrunnlag. Eller om vi skulle, som en start, låne et verdigrunnlag som vi kjente oss igjen i. Et som vi mente var dekkende, eller som var litt sånn traust og som vi kunne stille oss bak da. Også snakket vi om, hvis vi skulle kjøre en prosess for at kommunen skulle få sitt eget verdigrunnlag, så er den ganske omstendelig. Da ville vi ikke klare å innfri, innen fristen, det som kontrollutvalget har bedt om. En sånn prosess krever stor og brei medvirkning fra hele organisasjonen. Hvis en skal lande på noe som alle føler at de har bidratt til. Det var ikke fornuftig å gjøre det da, det måtte heller komme senere. Som en del av kanskje andre planverk eller andre prosesser. Ikke for at det nødvendigvis måtte stå et verdigrunnlag der. For det må det definitivt ikke. Så både verdiene og definisjonene av dem er stjålet eller lånt fra en av KS kommunene. Vi vurderte en tre, fire kommuner fra KS prosessen. De andre kommunene vi så på hadde ofte en type slagord. Og et slagord kan du ikke bare stjele. Det går gjerne på geografi eller andre særegenheter med kommunen. Så det var bare den kommunen vi endte med å kopiere som hadde en sånn type verdi-sett, som var så helhetlig og godt. Det var også en diskusjon senere om verdiene burde stå i alle arbeidsavtalene for eksempel. Hvis det skal gjelde for lederne så må alle ansatte gjøres kjent med det, men det har vi ikke fått gjort ennå. Nå er jo ikke alle lederavtalene inngått heller. Fordi vi fikk et rådmannskifte etter at dette ble vedtatt. Et eksempel på å ta det ut og ta det videre, få det spredt utover i organisasjonen, er at det ikke bare bør stå i lederavtalen -det bør stå i arbeidsavtalene også. Men fordi vi ikke laget det selv og vi har ikke noe eierskap til det, så har vi ikke laget noe prosess rundt det. Prosessen handlet om lederavtalen som verktøy, den handlet ikke om et verdigrunnlag. Så det

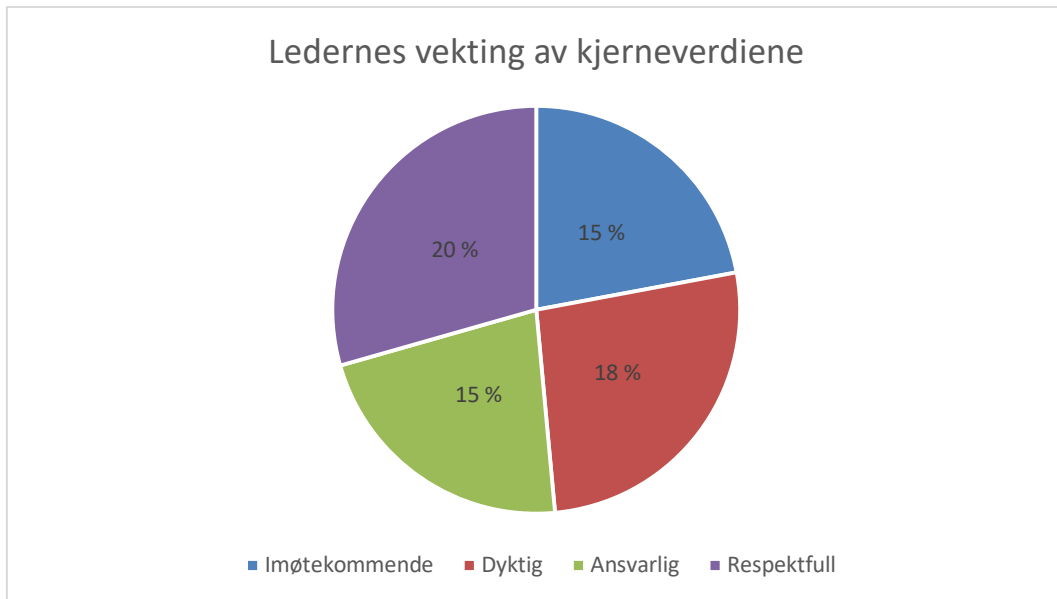
blir sånn sett litt kunstig. Alle var enige i om at det er gode ting som står der og at det var gode ting å ha som en rettesnor. Men det er jo ikke noe vi har eierskap til, og jeg tror at lederavtalen som verktøy også er så fersk at det er ikke så mange som bruker den som et aktivt styringsverktøy heller ennå. Vi har jo en implementeringsutfordring. Hvis vi skal ha dem, så må vi bruke dem. Og da må vi bruke dem mer.

#### **5.4.1 Oppsummerende analyse**

Personalsjefen forteller at det verdisettet som står i lederavtalen på ingen måte er et resultat av en prosess i denne kommunen. Det er ordrett skrevet av en annen kommunes lederavtale. Verdiene er imidlertid drøftet i ledergruppen, og det var der en enighet om at dette er verdier som er lette å identifisere seg med. Men, etter det endelige vedtaket er ingenting gjort for å implementere verdiene videre i ledergruppen, eller gjøre de gjeldende videre utover i organisasjonen. Kommunen har altså et sett med verdier som kalles grunnverdier, men de bruker dem ikke. I kapittel 6 vil jeg drøfte videre hva den måten å ta til seg verdier innebærer, og det har noen betydning for hvordan verdiene brukes i organisasjonen.

### **5.5 Ledernes refleksjon over kommunens grunnverdier**

Kommunen har altså en lederavtale hvor det står at i kommunen skal det jobbes etter fire grunnverdier. Alle verdiene er forklart med nøkkelindikatorer eller definisjoner, som sier noe om hva verdiene innebærer. Under intervjuene leste jeg opp de fire verdiene for deltakerne, selv om alle kjente til de fire ordene. Ved å liste opp verdiordene, var jeg likevel sikker på at alle snakket om de samme verdiene. Jeg leste ikke opp definisjonene av verdiordene slik de står i avtalen. Jeg ønsket at deltakerne skulle reflektere fritt rundt verdiene, og hvilken betydning de legger i dem. Om jeg hadde lest opp definisjonene, ville de vært styrende for hvordan deltakerne snakket om verdiene. Jeg innledet med å stille alle lederne spørsmål om de kunne vekte de fire organisatoriske grunnverdiene utfra hvor viktige de anså at de var for arbeidet. Verdiene ble vektet fra 1-5, hvor 1 er lite viktig for arbeidet og 5 er meget viktig for arbeidet. Denne lille kvantitative undersøkelsen ga følgende resultat:



**Diagram 3**

I diagram 3 ser vi at verdiene er ganske likt vektet av lederne. Respektfull er den verdien som får høyest karakter, men alle verdiene vektet ganske høyt. Det er ingen verdi som får mindre karakter enn 3 fra en leder. I forbindelse med dette spørsmålet kom deltakerne med en del betraktninger rundt betydningen og forståelsen av de ulike verdiene. Under har jeg gjengitt resultatene. Innledningsvis i hvert avsnitt har jeg gjengitt den definisjonen av verdien som står nedfelt i lederavtalen.

### **5.5.1 Imøtekommende**

Verdien imøtekommende er i lederavtalen tillagt følgende definisjon: «Vi er sørvisinnstilte og fleksible, og møter brukere, innbyggere og kolleger med profesjonell interesse og høflighet. Som kollega er vi klar over det medansvar hver og en av oss har for å skape et godt arbeidsmiljø.»

I tråd med definisjonen trekker de fleste frem dette med tilgjengelighet og serviceinnstilling når jeg spør om hva verdien betyr for dem. Den forståelsen stemmer godt med den verdien de selv kaller åpen-dør eller lav-terskel. Som tidligere vist er det en verdi lederne ser som veldig viktig i arbeidet. Brukere, ansatte og kollegaer skal føle at det er greit å ta kontakt, nærmest når som helst. Men de aller fleste har også en annen forståelse. De er opptatt av å presisere at



imøtekommenhet ikke innebærer ettergivenhet. Imøtekommenhet handler ikke bare om å være tilstede, men kan også forstås som å være positiv til henvendelser og imøtekomme ønsker.

Jeg er imøtekommende for å lytte og høre, ha respekt og respektere innbyggerne. Ja din stemme skal telle, din stemme skal høres og vi har veldig, veldig respekt for deg. Men det er ikke dermed sagt at jeg imøtekommer dine ønsker og behov. Jeg må ta noen beslutninger uansett.

Men i den forståelsen blir det viktig å presisere at ikke alt kan imøtekommes. Lederne setter ord på et press i forhold til imøtekommelse.

Imøtekommende kan være litt negativt også. For det kan være at man på en måte gir seg på noen prinsipper for å imøtekomme noen andre sitt behov.

Lederne føler at de må prioritere blant en stor mengde oppgaver, for å kunne vise imøtekommenhet og serviceinnstilling i en den grad de selv mener det er nødvendig. Kanskje imøtekommenheten over tid har skapt en forventning hos innbyggerne som det er vanskelig å leve opp til? Flere av lederne sier at de føler en forventning i befolkningen om at enhver skal få de tjenestene en har behov for, og at det skal være lett å komme i kontakt med de som forvalter disse tjenestene. En slik forventning kan føles som et press når ressursene er mindre enn behovet. Da må en prioritere.

Det at imøtekommenhet kan være en tidstyv eller et hinder for effektiviteten er de fleste lederne enige om, men hvordan skal man da tilpasse seg for å få arbeidet gjort? Det slår meg at imøtekommenheten, eller åpen-dør/lav-terskel-verdien, står så sterkt i kommunens ledere at de må finne på unnskyldninger for å gjøre seg utilgjengelige.

Jeg bruker jo normalt sett å ha døra åpen. Uten om når jeg vet at jeg er nødt til å konsentrere meg ordentlig. I respekt for at jeg har fått en henvendelse fra en eller annen. Den skal behandles med et godt svar tilbake, og da prioriterer jeg å bruke tid på det. Da ser jeg på kalenderen hvor jeg kan sette av to timer. Så setter jeg skilt på døra med at jeg er opptatt og later som om jeg ikke er her.

Det virker altså som om verdien imøtekommende innebærer en verdikonflikt for lederne. De føler helt klart at det innebærer at de skal være tilgjengelig og yte service. Samtidig så kjenner

flere på den sterke forventningen om at imøtekommenhet innebærer å tilfredsstille innbyggerens behov for tjenester. Og den forventningen ønsker man å regulere eller få kontroll over.

Når en innbygger går først til den ene, så til den andre. For så, hos den tredje, få ja på sin henvendelse. Da tenker jeg at den manglende imøtekommenheten fra de to første den hjelp ikke. Da må noen kanskje sette foten ned. Så derfor så mener jeg at man skal helt klart være imøtekommende, men det skal være strukturert imøtekommenhet som jeg sa i sted.

Men å være imøtekommende i betydningen å imøtekomme noens behov oppfattes også som positivt. I forholdet til de ansatte er imøtekommenhet er del av en gi-og-ta-holdning. Det er et ønske om at de ansatte skal være imøtekommende overfor organisasjonens behov, og for å oppnå dette må organisasjonen være imøtekommende ovenfor de ansattes behov.

Hvis jeg er imøtekommende, så er mine ansatte imøtekommende tilbake. Hvis jeg strekker meg for at de skal få et behov oppfylt på en eller annen måte, så vil de gjøre det samme tilbake. Det her er gi og ta. Det betyr ikke at de får hva som helst. De får ikke permisjon med lønn for å gå til frisøren for eksempel. Men for å gå i en begravelse selv om det ikke nødvendigvis er moren din, ... Og i og med at når jeg strekker meg for at folk skal få sine behov dekket, så strekker de seg tilbake. Den dagen jeg har et behov, kan du stille litt ekstra i dag, så gjør de det.

Og denne imøtekommenheten ovenfor de ansatte handler også om at en leder må være klar for å hjelpe med avklaringer i forhold til arbeidet, eller lytte på hva de ansatte har på hjertet. En leder som gjør seg selv utilgjengelig for sine ansatte vil kunne oppleve at det slår tilbake ved at de ansatte føler seg lite verdsatt og konfliktnivået øker. Slik sett kan denne delen av imøtekommenhet henge sammen med verdien anerkjennelse som nevnt tidligere.

Du kan si etterhvert som jeg har skaffet meg erfaring med å sitte på det kontoret ser jeg jo viktigheten av å ha døra åpen. Fordi det er mange henvendelser i løpet av en dag. Det å lage seg utilgjengelig, tror jeg bidrar til mer frustrasjon og kanskje mindre avklaring av ting. Men det er jo et dilemma selvfølgelig, som jeg har kjent mer og mer på. Det er jo i hvor stor grad man får gjort jobben ferdig. For det er jo konstant kø, konstante avbrytelser. Jeg er en tjener for mine ansatte på en måte. Jeg er en leder men og en tjener. Jeg har en sånn rolle. Og da kan ikke jeg låse meg inne.

Men igjen så er lederne opptatt av å presisere at det å være imøtekommende ovenfor de ansatte ikke må innebære at man er ettergivende. En leder sier at for han er det viktig å holde fast på styringsretten. Og det kan komme i konflikt med tidligere nevnte verdi om menneske først og anerkjennelse av de ansatte.

Jeg har jo blitt litt sånn i konflikt, en slags indre konflikt. Med utøvelse av lederrollen på den ene siden, og å holde på verdiene sine på den andre siden Kanskje spesielt i forbindelse med de ansatte Deres arbeidsoppgaver og min styringsrett. Jeg klarer ikke legge til rette for alle ansatte hele tiden. Sånn at alle er like mye verd. Det går ikke an. Jeg har ikke fått det til så langt iallefall Så man må hele tiden finne en balansegang der og av og til må man bare kjøre litt hardt på men dessverre -sånn blir det.

Lederens forståelse av verdien imøtekommende samsvarer til en viss grad med definisjonen lederavtalen legger til grunn. Det mest interessante er at lederne trekker frem forståelsen av at imøtekommenhet også kan bety å komme noen i møte når det gjelder de behov de har. Flere føler også at imøtekommenhet ligger som en forventning i befolkningen. Lederne anser at en del av deres oppgave innebærer å drive service ovenfor kommunens innbyggere. Det sier jo også definisjonen av verdien *vi er serviceinnstilt og fleksible*. Og som innbyggere i det norske velferdssamfunnet er vi vant til å stille høye krav til service.

## 5.5.2 Dyktig

Verdien dyktig er i lederavtalen tillagt følgende definisjon: «Vi er profesjonelle. Det innebærer at vi er faglig oppdatert på eget arbeidsområde og at vi søker utvikling og samarbeid.»

Det å være dyktig, det betyr å være dyktig faglig. Det å være dyktig på systemer, å videreutvikle, løfte blikket fra den litt krevende og kaotiske hverdagen man står i. Det å klare å rydde i ting, det betyr å være dyktig. Hvor dyktig kommunen er, det er jeg mer usikker på. Vi er veldig dyktige til å sette i verk de nødvendige tiltakene for å ivareta befolkningen. Men hvor dyktige er vi til å strukturere arbeidet vårt og å være effektive? Vi lar oss nok kanskje, i litt for stor grad, styre av følelsene og tilknytningene vi har til menneskene.

Sitatet om verdien dyktig viser at lederne har en forståelse for verdien som samsvarer ganske godt med definisjonen i lederavtalen. Men også her kommer det frem at dyktigheten kan nedprioriteres på bekostning av behovet for å være imøtekommende ovenfor innbyggernes behov. I tillegg til den forståelsen som ligger i lederavtalens definisjon av verdien viser sitatet at lederne knytter dyktighet også mot det å være strukturert, systematisk og effektiv. I spørsmålet om hvilke verdier lederne selv er opptatt av er dyktig lite til stede. En av lederne oppgir faglig tyngde som en av egenskapene ved å være en god leder. I tabellen har jeg valgt å tolke dette som en vektlegging av dyktighet.

### 5.5.3 Ansvarlig

Verdien ansvarlig er i lederavtalen tillagt følgende definisjon: «Vi har hver og en et ansvar for å bidra til at kommunen lykkes i å løse vårt samfunnsoppdrag. Dette innebærer å være lojal mot avgjørelser som er tatt, være effektiv og utnytte kommunen sine ressurser på best mulig måte. Vi er bevisst vårt ansvar for å bidra til et positivt omdømme for kommunen.»

Lederne kobler ansvarlighet opp mot ulike perspektiver ved oppgavene. Å være ansvarlig kobles mot det mandatet en offentlig ansatt har fått fra myndighetene.

For det er jo ansvarsfulle oppgaver vi har fått da. Vi skal jo betjene befolkningen. Vi skal yte lovpålagte tjenester. Staten og samfunnet forøvrig har gitt oss myndighet til å utøve de tingene vi skal utøve da, altså tjenesteytingen da. Og det skal vi gjøre på en ansvarsfull måte. Hvis ikke vil vi gjør det så bryter vi på en måte mandatet vårt, da.

Ansvarlighet kan også handle om tydelighet i kommunikasjon og relasjon med ansatte og brukere. Ansvarlighet er å forsikre seg om at man blir forstått, og ikke misforstått, men også viktig å alltid se en sak fra begge sider.

Det er viktig for meg å være mest mulig tydelig. At mine ansatte og brukerne, kundene våre, skal vite hvor de har meg. At de skal vite at når jeg sier noe så er det så er det det som gjelder. Ferdig med det. Samtidig så skal jeg jo være lydhør ovenfor deres argumentasjon. Jeg har ikke noe prinsipp i at jeg bestandig skal ha rett.

Anerkjennelse og relasjonsbygging innad fordrer også ansvarlighet, ifølge mine deltakere. En god leder holder sine ansatte informert om hva som skjer i organisasjonen. Spesielt viktig er det i urolige tider, slik som den økonomiske situasjonen som lederne og kommunen står i nå.

For jeg tenkte at i en sånn situasjon som vi er nå, så er det viktig at jeg er åpen ovenfor de ansatte sånn at de er trygg på hva skjer. Selv om det går utfor stupet så vet de at det går utfor stupet. Det er ikke sånn at plutselig så står vi på kanten også er det ingen som vet hvordan kom vi hit.

Når det gjelder verdien ansvarlig så oppfatter jeg at definisjonen i lederavtalen legger vekt på at en leder skal være ansvarlig og lojal ovenfor organisasjonen og avgjørelser som er tatt. Ansvarligheten er der for å sørge for at lederne ivaretar forvaltningsretten på en god måte. Lederne er derimot mer opptatt av ansvarlighet ovenfor ansatte og brukere. Igjen er det fokus på mennesket fremfor organisasjonen. Jeg vil si at definisjonen plasserer ansvaret oppover og utover, mens lederne plasserer ansvaret innover og nedover.

#### **5.5.4 Respektfull**

Verdien respektfull er i lederavtalen tillagt følgende definisjon: «Vi viser respekt for alle vi møter i vårt arbeid. Dette er avgjørende for en god og konstruktiv dialog og et godt samarbeid.»

Respekt er et viktig ord for lederne og en mye brukt verdi i norsk organisasjonssammenheng. Lederne i min undersøkelse var opptatt av å påpeke hvilke praksiser som var et tegn på manglende respekt, eller respektløshet. Sladder og baksnakking ble nevnt som et eksempel på dette, og slik praksis blir knyttet opp mot størrelsen på organisasjonen og de tette båndene i kommunen.

Men med tanke på respektfullhet, vi har nok et forbedringspotensiale der. Og det går på den her plapringen i det her samfunnet. At alle vet alt om alle, hele tiden. Og nesten før det skjer, og det syntes jeg ikke er spesielt respektfullt. Der opplever jeg også at kommunalt ansatte har et stort forbedringspotensial i forhold til å dømme andre og å omtale andre da. Det byggedyret der stikker seg frem fortsatt. Det er litt skuffende. Jeg tenker at det der er noe å strekke seg mot.

Men respektfull knyttes også opp mot respekt for mennesket, og anerkjennelsen av ulikheter og ulike behov.

Respektfull, altså det kan jo være et ord som kan tolkes på mange måter. Den beste måten å tolke det på er at man har respekt for folk og for menneskene, og at vi respekterer at vi er forskjellig. Vi skal ikke være nødvendigvis en veldig homogen gruppe. Vi er ikke det. Det ligger også i vårt grunnsyn. Det er en av pilarene at skal vi behandle folk rettferdig så må vi behandle de forskjellig. Og det med at vi har respekt for at vi er forskjellig.

En leder hadde en interessant betraktning om selve ordet respektfull. De fleste lederne snakker om verdien som om ordet har samme betydning som ordet respekt, men respektfull kan gi andre assosiasjoner.

Ordet respektfull det liker jeg ikke så godt. For det kan ligge noe sånn veldig underdanig i det og. Jeg ville heller hatt for eksempel respekt, respekt for menneske eller noe sånt. For ordet respekt er et veldig godt ord. Og et viktig, stort ord. Men respektfull, da er du mer ydmyk. Og det kan man jo kanskje ha behov for å være av og til.

Definisjonen i lederavtalen er ganske generell for ordet respektfull. I forhold til det siste sitatet, som snakker om forholdet mellom ordene respekt og respektfull, er det interessant å se at definisjonen utlegger ordet respekt, og har ingen differanse til respektfull. Lederne har mange betraktninger over hva det innebærer å være respektfull eller å ha respekt, utover definisjonen lederavtalen gir.

### **5.5.5 Forholdet mellom ledernes verdier og organisasjonens verdier**

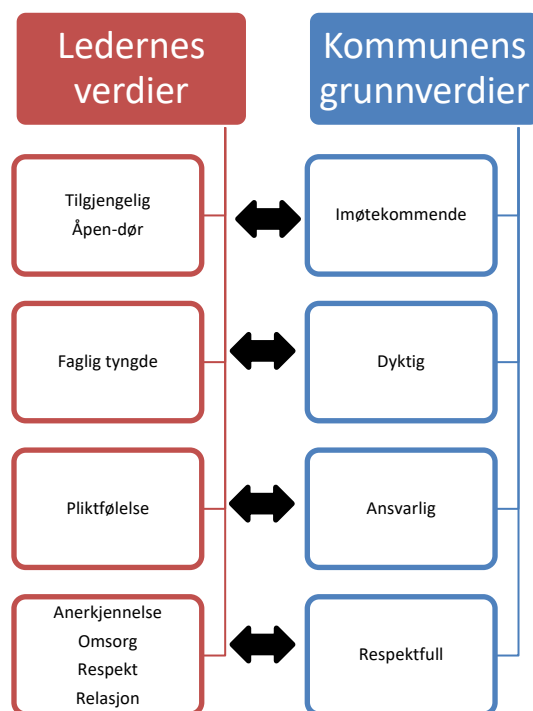
Lederne tillegger de kommunale grunnverdiene stor vekt, som tidligere nevnt er det ingen av verdiene som får mindre en 3, på en skala på 1 til 5. Fordi de er lite kjent med definisjonene av verdiordene, har de til en hvis grad en annen forståelse av dem enn den om opprinnelig er tenkt. Refleksjonene ville sannsynligvis vært annerledes om jeg hadde lest opp også definisjonene innledningsvis. Verdien imøtekommende er den deltakerne har et mest problematisk forhold til. De knytter den opp mot forventningene som ligger i befolkningen,

og det problematiske i nærheten mellom forvaltning og innbygger. På grunn av denne nærheten opplever jeg at de som sitter på beslutningsmyndighet i kommunen vegrer seg for å ta avgjørelser som innebærer å gi avslag på et ønske eller behov fra en tjenestemottaker. Noen setter også ord på at det ikke vil hjelpe å gi avslag, fordi kulturen tilsier at det er lett å gå videre, og å få tilslag fra andre. Dette er et hinder for effektiv drift, men også for konsekvens i tjenesteytingen. Tildeling og avslag skal være basert på gjeldende regler og retningslinjer, og i samsvar med behovsprøving. Det bør ikke basere seg på relasjoner mellom tildeler og mottaker.

Mange av lederne mener at imøtekommenhet, i betydningen tilgjengelighet eller åpen-dør, er til hinder for effektivt arbeid. I tabellen *Forholdet til omgivelsene*, vises at den effektivitetsbarrieren først og fremst skyldes interne avbrytelser. Som tidligere nevnt kan dette skyldes tilfeldigheter de dagene jeg har observert, men jeg ser få tegn på stadige avbrytelser fra brukere av kommunens tjenester. De avbrytelsene som er, skyldes først og fremst kollegaer og ansatte som trenger avklaringer eller hjelp til attesteringer og godkjenninger.

### **5.5.6 Modell for forholdet mellom ledernes- og kommunens verdier**

Som tidligere sagt, lister lederne opp sine personlige verdier som anerkjennelse, omsorg, respekt, relasjon og tilgjengelighet. For å oppsummere forholdet mellom lederes verdier og kommunens grunnverdier, har jeg laget en modell som viser hvilke verdier som kan vise til hverandre. Det viser at alle kommunens grunnverdier har et motstykke i det lederne nevner som verdier som er viktige for dem, eller verdier jeg observerer i ledernes praksis.



**Modell 3**

Det er imøtekommende og respektfull som kommer klarest til uttrykk i det lederne sier at er viktig for dem. De kaller imøtekommende å være tilgjengelig eller å ha åpen-dør, mens respektfull favnes av begreper som omsorg, relasjon, anerkjennelse og respekt. I samtalen om kommunens grunnverdier er det også disse to deltakerne har flest refleksjoner rundt. Dyktig er det bare en av lederne som nevner som en personlig verdi. Han kaller det faglig tyngde. Ansvarlig er det ingen som nevner direkte som viktig, men dette er en verdi som kommer klart til uttrykk i den observerte praksisen. Jeg har valgt å kalle det jeg ser for pliktfølelse, dette fordi jeg tolker ledernes handlinger slik. Jeg ser det hos lederen som jobber ettermiddag og kveld for å ta unna arbeidsoppgavene, og jeg ser det hos alle lederne som er så preget av hva nedtrekket i budsjettene betyr for de tjenestene de kan tilby.



## 6 Diskusjon

Når jeg skal diskutere hva funnene jeg har presentert har å si opp mot teoriene jeg har gjort rede for i kapittel 2 og 3, vil jeg samtidig også si noe om hva denne kommunens verdiearbeid kan tilføre av ny viten. Dette kapittelet er delt opp i ulike tema. Først vil jeg ta for meg ledernes forståelse av verdien imøtekommende sett opp imot Kirkhaug og Busch beskrivelse av offentlige verdier. Jeg vil deretter ta for meg ledernes praksis sett opp imot Mintzbergs teorier for lederrollen. Hvilke verdier ses i kommunen, og hva innebærer de for kommunens verdipraksis? I den videre drøftingen vil jeg identifisere de ulike verdsettene, og se på hvilken betydning de får i praksis. Før jeg avslutter vil jeg si noe om hva min forskning kan si om videre verdiearbeid i den aktuelle kommunen.

### 6.1 Imøtekommende som offentlig verdi

Kommunens grunnverdi, imøtekommende, er den deltakerne i undersøkelsen har mest å si om. Refleksjonene viser en motsetning mellom lederavtalens forståelse av verdien og ledernes tolkning av verdien. Denne motsetningen blir spennende å undersøke i forhold til tidligere nevnte teorier om verdier i offentlig sektor.

På den ene siden hevder Kirkhaug at offentlige avgjørelser ofte krever skjønn i tillegg til regler og retningslinjer, og dette skjønnet må styrkes av tydelige verdier (2018). Perspektivet er spennende sett i forhold til deltakernes forståelse av at forventningen til offentlig imøtekommenhet i samfunnet bygger på relasjoner mellom forvaltningen og befolkningen. Deltakerne i min undersøkelse sier at de føler på en forventning fra befolkningen om at deres behov skal imøtekommes. Det er samtidig stadig større press på effektiv bruk av offentlige midler. Det er ikke mulig for lederne å tilfredsstillе både behovet for tjenester og mål om effektiv ressursforvaltning. Slik sett stemmer Kirkhaugs tanker om at verdier er nødvendig for å utøve riktig skjønn i tolkningen av regelverk.

KS fastslår at i offentlig sektor er det lederens ansvar å spille de folkevalgte gode, balansere mellom styring og ledelse, avstemme ressursbruken og sikre både kvalitet og effektivitet. I tillegg er forholdet til omgivelsene avgjørende for å kunne tilby et godt tjenestetilbud. Dette gjelder brukere i tillegg til frivillige organisasjoner og næringslivet forøvrig (KS, 2018, s. 20-

28). Mitt inntrykk etter observasjon og intervjuer i kommunen, er at det er nettopp dette spennet som oppleves vanskelig for lederne å oppfylle. På den ene siden skal de imøtekomme brukernes og omgivelsenes ønsker om medvirkning og medbestemmelse, på den andre siden skal de imøtekomme myndighetenes og samfunnets krav om god styring og kontroll av menneskelige- og økonomiske ressurser. I slike dilemmaer bør verdier komme inn som en rettesnor for praksisen.

Busch sier at offentlige verdier som regulerer forholdet mellom forvaltning og befolkning må balansere. De viktigste punktene å balansere, er forholdet mellom åpenhet og diskresjon, og forholdet mellom ulike interessenter (2012). De kravene lederne pålegger seg selv gjennom verdien imøtekommende, som ikke stemmer overens med lederavtalens nøkkelindikator, gjør denne balansen vanskelig. Lederne føler en forpliktelse ovenfor befolkningen som skaper ubalanse i forhold til den lojalitetsfølelsen de har ovenfor kommunens administrative og politiske ledelse. De verdiene Busch beskriver for adferden til offentlig ansatte og relasjonen mellom offentlig administrasjon og innbyggerne, stemmer bedre overens med verdiene ansvarlig, dyktig og respektfull.

## **6.2 Lederen og lederens praksis**

Som tidligere beskrevet mener Mintzberg at om ledelse er et bilde, så er oppgavene og rollene lederen oppfyller rammen. Selve kjernen er personen som er leder. Denne personen får input fra sine verdier, sine erfaringer som gir kompetanse, og sin kunnskap som gir verktøy for å håndtere oppgaver. Deltakerne i min studie er i stor grad preget av de personlige og profesjonelle verdiene de bringer med seg inn i lederrollen. De bruker sine erfaringer fra å være på gulvet i organisasjonen til å utvikle egen lederkompetanse. Noen av dem har tilegnet seg kunnskaper om lederskap som de omdanner til ledelsesverktøy, og alle viser evner til å utvikle egen kunnskap basert på erfaringer.

Jeg ser at de lederne jeg har observert passer godt inn i Mintzbergs ledelsesmodell når det gjelder fordeling mellom driftsarbeid og ledelsesarbeid (2010). De har mindre fokus på ekstern kontakt enn jeg hadde ventet, og mer fokus på kontroll enn på relasjonelt arbeid, ut fra ledernes egne beskrivelse av verdier. Det er ikke uventet for meg at lederne har lite fokus utenfor organisasjonen. Men ettersom lederne selv i intervjuene legger stor vekt på

medmenneskelige verdier, er jeg overasket over at de har større fokus på kontroll på informasjonsplanet enn intern ledelse på det menneskelige plan. Men det kan som tidligere sagt være tilfeldig ettersom jeg kun har observert hver leder i en arbeidsdag. Mintzberg sier i sine studier lite om hvilke verdier som kan leses ut av ledernes praksis. Det er som sagt derfor jeg i min undersøkelse, i tråd med LIP/LIVAP-tradisjonen, kobler observasjon med intervju av lederne. Videre vil jeg derfor diskutere hvilke verdiuttrykk jeg har sett i organisasjonen.

## **6.3 Verdiene i organisasjonen**

Oppsummert kan jeg si at det er tre ulike sett med verdier som viser seg i organisasjonen. Det er ledernes personlige verdier, kommunens uformelle eksisterende verdier og kommunens vedtatte grunnverdier. Jeg vil nå drøfte de ulike verdsettene, for deretter å oppsummere forholdet mellom dem. Til sist i dette avsnittet vil jeg drøfte hvilken betydning de ulike verdsettene har i organisasjonen i dag.

### **6.3.1 Ledernes verdier**

Ledernes personlige verdier er et resultat av flere påvirkninger. Enkelte verdier har de med seg fra barndom og oppdragelse, enkelte kommer gjennom yrkesvalg og utdanning, mens andre igjen utvikler seg gjennom arbeidsmiljø og kultur. I det daglige arbeidet er det de personlige verdiene som påvirker ledernes praksis mest. Lederne er preget av de verdier, erfaringer og kunnskaper de har med seg, slik som Mintzberg har beskrevet det i *The Person in the Job*-figuren (Mintzberg, 1994, s. 12). Jeg mener ledernes verdier kan kalles deres verdier i praksis. Det er disse verdiene man kan kjenne igjen i utført handling, og som preger det vi ser når arbeidsdagen oppsummeres, og som er grunnen til at man har gjort det man har gjort på den måten man har gjort det. De verdiene jeg i kapittel 5 har presentert som ledernes verdier, er en sammenstilling av de verdiene de fem lederne jeg har forsket på oppgir som viktige for seg. Jeg ser at det er mange fellestrekk, som kan skyldes at lederne har liknende bakgrunn, men mer sannsynlig skyldes dette at de jobber i den samme organisasjonen. Hvilke verdier som er rådende i organisasjonen påvirkes av den enkelte medarbeiders personlige

verdier, men motsatt vil også den enkelte medarbeiders personlige verdier prege organisasjonens uformelle verdier.

### **6.3.2 Organisasjonens uformelle eksisterende verdier**

Lederne i min undersøkelse forteller i tillegg til sine personlige verdier, endel om hvilke verdier som etter deres meninger eksisterer i organisasjonen og i lokalsamfunnet. I flere av virksomhetene er det sterke innslag av *sånn har vi alltid gjort det* eller *sånn gjør vi det her*. Åpenhet, respekt og relasjon er viktige verdiord. I intervjuene forteller lederne også om hvilke samfunnsverdier de mener påvirker forvaltningen i kommunen. Spesielt gjelder dette i forhold til forventningen om imøtekommenhet av befolkningens behov for kommunale tjenester. Disse uformelle eksisterende verdiene er kommunens verdier i og for praksis. Selv om de aldri er skrevet ned eller vedtatt for organisasjonen som helhet, kommer de tydelig frem i praksis og i ledernes refleksjon over egen praksis.

Aadland påpeker at verdier vil være både åpne og skjulte, bevisste eller ubevisste (Aadland, 2004, s. 153). I min undersøkelse har jeg tatt sikte på å være deskriptiv, ikke normativ. Som beskrevet i metodekapittelet ønsker jeg ikke å avkle deltakerne ved å påpeke skjulte intensjoner. Jeg vil begrense min hermeneutiske undersøkelse til første og annen gradsfortolkning av dataene, og utelater dermed det Fangen kaller tredje grads hermeneutikk (2010, s. 222-224). Jeg har derfor valgt å ikke drøfte hvilke eventuelle skjulte verdier som kan observeres i organisasjonen.

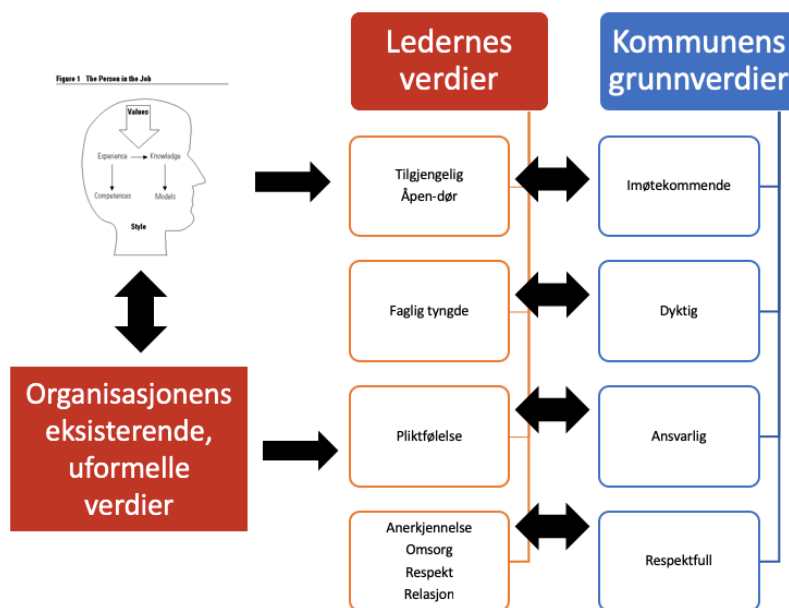
### **6.3.3 Kommunens grunnverdier**

Kommunens grunnverdier kan i utgangspunktet kun kalles nettopp grunnverdier. De er hverken verdier i praksis eller verdier for praksis. De er bare ord i en avtale, og kan oppfattes som et nødvendig tilbehør som hører til det å være en organisasjon. På samme måte som vi skaffer oss en veske eller et slips som passer til et antrekk, skaffer kommunen seg verdier som passer til sin organisasjon. Verdiene blir som Wæraas beskriver det utvendig pynt, som ikke er ment til praktisk bruk, men kun en del av en identitetsbyggingen (Wæraas & Sataøen,

2014). Kommunens grunnverdier har likevel likhetstrekk med kommunens uformelle eksisterende verdier, til tross for at de ikke er resultat av en prosess for å finne fellesverdier. Verdiene er kopiert fra en annen kommune. Men i den kopieringsprosessen valgte ledergruppen å «... låne et verdigrunnlag som vi kjente oss igjen i. Et som vi mente var dekkende ...» som personalsjefen sier. Ledergruppen har plukket ut de verdiene de kunne finne som passet best med egen praksis. Sån sett har det vært en viss bevissthet rundt utvelgelsen av verdier, selv om det ikke er gjennomført en verdiprosess, som for eksempel gjennom etisk regnskap (Aadland, 2004, s. 148). Men grunnverdiene var aldri ment til å være verdier for praksis. Slik vi ser av personalsjefens fortelling er dette midlertidige verdier som på grunn av ulike forhold har blitt permanente grunnverdier. Som tittelen på oppgaven og personalsjefens fortelling viser, er det en forståelse for at om kommunen skal ha disse grunnverdiene så må de brukes i større grad enn de gjør nå.

#### **6.3.4 Modell for forholdet mellom de tre verdisettene**

Som visst i presentasjonen av funnene, er det store likhetstrekk mellom det lederne oppfatter som sine personlige verdier, og det kommunen har nedfelt som sine grunnverdier gjennom lederavtalen. Jeg har tidligere presentert en modell for å vise forholdet mellom ledernes verdier og organisasjonens verdier. Jeg vil nå videreutvikle denne modellen for å vise at lederens verdier er påvirket av ledernes bakgrunn, verdier, utdanning og erfaring slik Mintzberg beskriver det i *The person in the job* (Mintzberg, 1994, s. 12), men også av organisasjons uformelle eksisterende verdier.



**Modell 4**

Som jeg har vist tidligere er det endel fellestrekk mellom kommunens vedtatte grunnverdier og ledernes verdisett. I tillegg til at ledergruppen har valgt et sett verdier som de syntes passet til dem, er det også slik at påvirkningen mellom personlige verdier og uformelle verdier gjør disse like.

Dermed vil verdistyring kunne introduseres og vinne gehør hos både ledere og ansatte, fordi verdiene umiddelbart formulerer noe som allerede ligger som mellommenneskelige idealer i det sosiale fellesskapet. (Aadland & Askeland, 2017, s. 44)

Det er derfor grunn til å tro at om kommunen hadde valgt å kjøre en prosess for å fastslå grunnverdier slik Aadland og Askeland beskriver det, ville de verdiene man hadde ent opp med ikke ville vært vesentlig annerledes enn de man nå har kopiert fra en annen kommune. Som Aadland og Askeland sier det kan slike verdier i praksis bli fellesverdier, grunnverdier, når en gruppe setter av tid til å bli enige om hvilke felles verdier i praksis den har.

### 6.3.5 Utviklingen av grunnverdiene

Den kommunen jeg studerer har ikke gjennomført en prosess for å fastslå grunnverdier, eller utkrystallisere nøkkelindikatorer på disse verdiene. Grunnverdiene og nøkkelindikatorene har

vært opp til debatt i ledergruppen, men da som vurdering av et ferdig skrevet forslag til verdier med indikatorer. Jeg forstår personalsjefen slik at det var enighet i at det beste ville vært å ha utarbeidet disse gjennom en egen prosess, men at man anså at en slik prosess ville være for tid- og ressurskrevende. Men som Aadland og Askeland sier:

Både internasjonale studier og vår erfaring med konkrete verdiprosesser viser at mange av de verdiene som formuleres, er nokså allmenne. Det er ikke uvanlig at verdier som respekt, bruker- eller kundeorientering, samt kvalitetsbevissthet går igjen hos mange virksomheter. (Aadland & Askeland, 2017, s. 126)

To av kommunens grunnverdier er tilnærmet lik verdiene som listes opp av Aadland og Askeland som allmenne (respekt, kvalitetsbevisste). Det at de er allmenne er jo også endel av argumentasjonen fra personalsjefen og ledergruppa for å velge disse verdiene.

I den kommunen jeg har studert har man sett at det at organisasjonen har grunnverdier er en nødvendighet basert på påvirkning fra andre kommuner og KS. Dette kan forstås som et eksempel på speilende institusjonell isomorfisme slik det er beskrevet av Meyer og Powell (2017, s. 151). Når en organisasjon føler usikkerhet i overføringen av en praksis fra en annen organisasjon, velger den å speile en organisasjon den synes fungerer. Kommunen har valgt denne tilnærmingen først og fremst på grunn av tidspress, slik det fremstår i personalsjefens fortelling. Det å ha verdiene vedtatt og nedskrevet ses på som viktigere enn arbeidet med å utvikle dem, og kommunen har derfor valgt å kopiere et sett verdier som passet inn. Slik sett blir verdiene noe som kun har betydning som nedskrevne ord, men liten betydning i praksis.

I en undersøkelse om verdigrunlaget hos norske sykehus kommer det frem at sykehusene er overraskende lite opptatt av å være unike (Wæraas & Sataøen, 2014). Det viktige er å være gode sykehus og gode organisasjoner. Det samme kan se ut som er tilfelle i den kommunen jeg har studert. Tanken rundt innføring av felles grunnverdier er: Hvorfor finne opp kruttet på nytt, når det er gjort så godt fra før. Med den argumentasjonen velger man å kopiere et verdsett fra en annen kommune. Tanken ser ut til å ha vært; «Den kommunen har jo gjennomgått en god prosess for å komme frem til disse verdiene og nøkkelindikatorene, det verdsettet de valgte er ganske generelt og sier lite om kommunens særtrekk, da må det da passe til oss også?» Ved hjelp av denne prosessen har kommunen fått fire grunnverdier.

### 6.3.6 Grunnverdienes betydning

Personalsjefens fortelling viser videre at siden utvelgelsen av verdiene er det gjort lite for å implementere verdiene i ledernes praksis eller videre utover i organisasjonen. Hverken personalsjefens fortelling eller mine observasjoner inneholder noen spor av at grunnverdiene brukes aktivt som verdier for praksis i dag. Den verdipraksisen som utføres er drevet av ledernes verdier og de eksisterende uformelle verdiene i organisasjonen. Likevel kan det se ut som om kommunens grunnverdier er tilstede i praksisen. Min påstand er at ledernes translatorkompetanse spiller inn i en delvis implementering av grunnverdiene. Intervjuene med lederne viser en stor evne til å koble egen praksis opp mot de gitte verdiene. Slik sett blir lederne aktører i kommunens verdiarbeid. Det er de som er ansvarlige for å bringe verdiene inn i spill i den praksisen kommunen har, gjennom å bruke verdien som motivgrunnlag (Aadland, 2004, s. 155) og «...skape, vedlikeholde og endre institusjonens ... verdier ...» (Askeland, 2017, s. 158).

Grunnverdier, eller kjerneverdier, skal være ukrenkelige og gjennomsyre alt organisasjonen gjør i følge Lencioni. (2002). Når verdiene blir stående som tomme ord kan de føre til en devaluering av organisasjonens identitet og skape kynisme blant medarbeiderne. I kommunen jeg studerer kan jeg ikke se spor av en slik devaluering eller kynisme. Det kan skyldes to faktorer; for det første at verdiene er såpass lite kjent i organisasjonen at de ikke blir farlige. Det er få utover ledergruppen som er orientert om at de er innført, og sånn sett er det heller ingen som etterlyser at de ilegges betydning i praksis. For det andre kan mangelen på devaluering og kynisme skyldes at det er så stor likhet mellom grunnverdiene og kommunens uformelle eksisterende verdier. Verdiene er kommet som et resultat av speilende isomorfisme, det vil si at man føler seg usikker på innføringen og dermed velger å kopiere en institusjon som ser ut som den fungerer (Dimaggio & Powell, 2010). De verdiene man får da fungerer godt som verdier-ord på en plakat, en nettside eller i en lederavtale. Men de vil ha liten betydning i eller for praksis. Om man ønsker større betydning kan kommunen velge å ta med seg verdiene i videre arbeid for å sette standarder for på hvilken måte de skal prege kommunens arbeid. Men det vil kreve en grundigere implementering og systematisk refleksjon i ledergruppa og videre utover i organisasjonen.



### **6.3.7 Ledernes kompetanse**

Hvordan kan det ha seg at kommunen likevel fremstår som en verdibevisst organisasjon? Kjell Arne Røvik kobler begrepet translatørkompetanse opp mot isomorfisme. Når organisasjoner overfører praksiser eller policy fra andre sektorer eller fra andre organisasjoner, så blir evnen til å oversette og gjøre til sitt eget viktig. Jeg vil hevde at det som gjør ledernes og kommunens uformelle eksisterende verdier i praksis til fungerende verdier for praksis, er ledernes translatørkompetanse. Slik Røvik beskriver det er all overføring eller translasjon mellom organisasjoner avhengig av oversetter eller translatørkompetanse (K. A. Røvik, 2007, s. 247-259). Det kommunen har gjort er å kopiere et verdsett fra en annen kontekst. Verdiene burde ha vært dekonstruert for å passe inn i den nye konteksten, eller aller helst omvandlet slik at de danner ny praksis. For å kunne få til en dekonstruksjon eller omvandling er organisasjonen avhengig av translatørkompetanse fra de som skal jobbe med verdiene. I den kommunen jeg har studert evner lederne i stor grad å oversette de vedtatte grunnverdiene til egen praksis. Dette skyldes høy verdibevissthet hos lederne, men kan også sies å være resultat av en viss flaks. De verdiene som ble kopiert fra en annen kommune viser seg å passe godt sammen med de uformelle eksisterende verdiene i kommunen. Oversettelsen har derfor vært lettere for lederne.

## **6.4 Oppsummering**

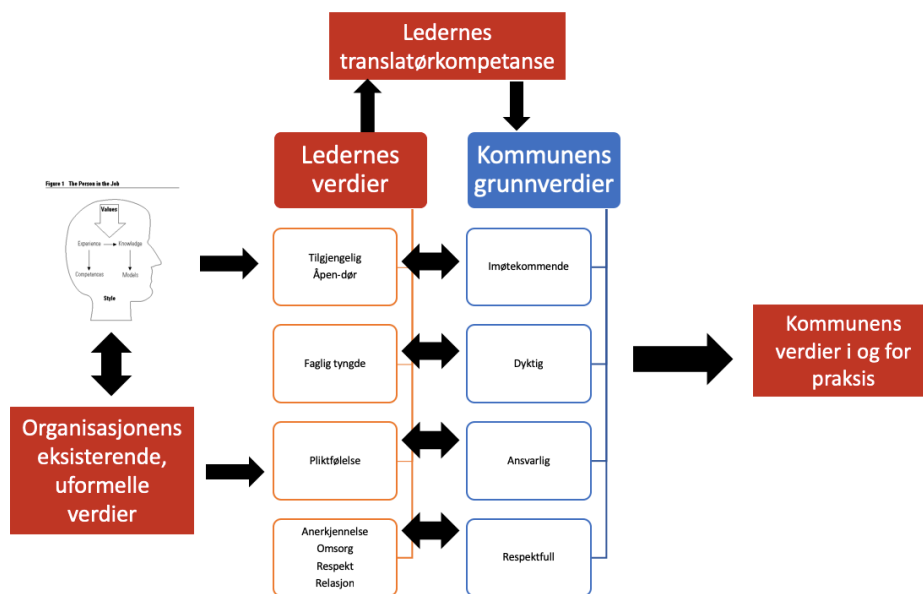
Kommunen i min undersøkelse preges av en rekke felles verdier. Disse fellesverdiene er ikke et resultat av et nedfelt verdigrunnlag, men av sammenfall mellom ledernes personlige verdier og uformelle eksisterende verdier. Kommunen har et nedfelt verdigrunnlag, men det er ikke et resultat av en systematisk prosess i organisasjonen. De vedtatte grunnverdiene med tilhørende nøkkellindikatorer er kopiert fra en annen kommune. Denne måten å tilegne seg praksis fra andre liknende kommuner samsvarer med speilende institusjonell isomorfisme. Kommunen begrunner denne kopieringen med at verdiene passet inn i deres organisasjon. De verdiene som jeg observerer i ledernes praksis, og som lederne selv beskriver som viktige for eget arbeid, er oppstått gjennom felles arbeid og erfaringsutveksling over tid og er et resultat av det samfunnet kommunens forvaltning jobber i. Disse verdiene kan også sies å være ganske allmenne, blant annet fordi de kan sies være et resultat av et felles offentlig verdigrunnlag slik

det er beskrevet av Busch (2012) og Kirkhaug (2018). Det allmenne preget kan også skyldes av verdiene er valgt ut nettopp fordi de var generelle.

Man kan på den andre siden se på de verdiene som de kommunale lederne beskriver som sine egne som en del av kommunens verdier i praksis. De representerer fellestrekk ved den arbeidsmåten som har utviklet seg som praksis over tid i den kommunale forvaltningen. Denne verdi-praksisen kan således forstås som en sosial konstruksjon. Denne sosiale konstruksjonen kan være et grunnlag for å la fellesverdiene også fungere som verdier for videre praksis i organisasjonen. Dette kan også kobles opp mot Gehman mfl. sitt begrep; verdipraksis (2013). Når en organisasjon har bekymringer (concern) for at den praksisen som er rådende ikke representerer organisasjonens verdier, må man gjennom systematisk arbeid søke å finne disse fellesverdiene og heve dem til organisasjonsverdier. Slik kan verdier i praksis også utledes til å fungere som verdier for praksis. Som verdier for praksis kan disse verdiene også bli rettesnorer for å vise nye verdiarbeidere i organisasjonen hva som er rådende praksis. Å bruke ledernes verdier som utgangspunkt for refleksjon over kommunens verdier kan gjøre implementeringsarbeidet lettere ved at verdiene allerede har sitt grunnlag i organisasjonen. Men også disse verdiene må følges opp av systematisk arbeid.

#### **6.4.1 Oppsummerende modell**

For å oppsummere har jeg videreutviklet modell 4. Hva er det som kan danne verdier i og for praksis i kommunen? Jeg mener at ledernes translatørkompetanse kan skape en overgang mellom de uformelle etablerte verdiene jeg ser hos lederne og i organisasjonen, og de vedtatte kommunale grunnverdiene. Slik kan det utvikles fungerende verdier i og for praksis i kommunen.



**Modell 5**

### 6.4.2 Råd til kommunens videre verdiarbeid

På bakgrunn av funnene i min undersøkelse vil jeg råde kommunen til å ikke starte på nytt om de vil prioritere systematisk verdiarbeid i organisasjonen. De uformelle verdiene er sterkt tilstede i ledernes praksis, og ved å bruke ledernes kompetanse kan disse verdiene også føres videre utover i organisasjonen. Ettersom sammenfallet med de vedtatte grunnverdiene er så stor ser jeg ingen grunn til å bruke tid på å jobbe frem felles organisatoriske verdier. Men som Aadland har slått fast; å utvikle felles verdier er bare første steg i implementeringen. Med utgangspunkt i etisk regnskap som modell, bør kommunen nå konsentrere seg om de fire neste punktene (Aadland, 2004, s. 147-154). Som jeg har vist i presentasjon av funnene i kapittel 5 er det ikke fullt samsvar mellom ledernes forståelse av betydningen av grunnverdiene, og lederavtalens definisjoner. På ledernivå bør det derfor gjennomføres en felles refleksjon over hva verdiene betyr i praksis. For å fastslå om organisasjonen lever opp til verdiene bør andre nivåer av organisasjonen involveres, det kan også være aktuelt å involvere brukere av kommunens tjenester. Når resultatet av målingen er klar på et overordnet nivå, legges en handlingsplan for hvordan styrke de verdiene som oppleves å ha lav oppnåelse i organisasjonen. Til sist bør det kontinuerlig forgå refleksjon og dialog om forholdet mellom bør-tilstand og nå-tilstand. Dette kan skje i personalmøter, samtaler mellom leder og medarbeider og gjennom planlagte refleksjonsgrupper og verdimøter.

Ledergruppen bør etter min mening være sentrale i dette arbeidet. Som min undersøkelse har vist er det i kommunen et gjennomtrekk på høyeste ledernivå. Kunnskapen og kjennskapen til de uformelle verdiene ligger i stor grad i ledergruppen, som samlet sett har lang fartstid i kommunen. I tillegg har min undersøkelse vist at hos lederne jeg har studert er translatørkompetansen og verdibevisstheten stor.

## 6.5 Sluttord

Problemstillingen for denne oppgaven er *Hvilke verdier avspeiler seg i de kommunale ledernes praksis, hvordan reflekterer lederne over disse verdiene i praksis og hvordan samsvarer disse med verdiene nedfelt i kommunens lederavtale?*

Jeg har vist at de verdiene som viser seg i de kommunale ledernes praksis, i stor grad samsvarer med de verdiene som er nedfelt i kommunens lederavtale. Lederne anser kommunens nedfelte verdier som viktige, men oppfattelsen av hva verdiene innebærer i praksis er ikke lik de definisjonene som lederavtalen gir. Ledernes refleksjoner over verdiene viser imidlertid at det finnes et sett med uformelle etablerte verdier i organisasjonen. Ved hjelp av disse, og sine egne personlige verdier oversetter lederne de vedtatte verdiene til praksis.

Min undersøkelse støtter funnene til N. Røvik (2016); når lederavtalen mangler forankring hos arbeidsgiver er innholdet også dekket fra arbeidstakers praksis. Men til forskjell fra hos Røvik, så mener jeg at lederne i min undersøkelse evner å rekoble lederavtalens innhold til praksis gjennom sin translatørkompetanse. Englands (2018) studie kobler den begynnende institusjonaliseringen opp mot lederne evne til å gjenskape verdigrunnlaget fra moderorganisasjonen. Også i min studie er det lederne kompetanse som bidrar til verdipraksisen, men verdigrunnlaget gjenskes ikke, det er kun speilet. Mange tidligere undersøkelser viser at organisatoriske grunnverdier bør utvikles på grunnlag av de verdiene i praksis som finnes i organisasjonen. Verdier som vedtas bare for å ha et verdsett får sjelden noen betydning for praksis i organisasjonen. Jeg mener at min studie kan gi grunnlag for å si at sterk verdibevissthet og kompetanse på ledernivå kan veie opp for manglende systematisk verdiarbeid på overordnet nivå. Etersom jeg kun har undersøkt fem ledere i en organisasjon mener jeg det ikke er grunnlag for å generalisere ytterligere. For videre forskning vil det være interessant å se på betydningen av vedtatte grunnverdier i andre organisasjoner. I den grad det

finnes kommuner som på tilsvarende måte har funnet et passende verdigrunnlag, vil det være interessant å se om disse også har samsvar mellom uformelle og formelle verdier? Det vil i tilfelle kunne gi grunnlag for å generalisere.

# Litteraturliste

- Askeland, H. (2017). Hvordan bidrar ledere til institusjonell ledelse : en case-studie av lederes bidrag til institusjonalisering av formål, verdier og identitet i organisasjoner. I Aadland, E. & Askeland, H. (Red.), *Verdibevist ledelse* (s. 156-181). Oslo: Cappelen Damm akademisk, 2017.
- Askeland, H., Blomander, C. & Aasen, A. H. (2015). Jakten på ledelse i praksis ; semistrukturert følge-observasjon som metode innenfor ledelsesforskning. *Nordiske organisasjonsstudier*, 17(1), 3-30.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Crabtree, B. F. & Miller, W. L. (1999). *Doing qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Dimaggio, P. & Powell, W. W. (2010). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields (translated by G. Yudin). *Journal of Economic Sociology*, 11(1), 34-56.
- Engeland, K. (2018). Tandemsykkelmetoden– om ledelse av nyetablerte fontenehus (Masteroppgave, VID vitenskaplige høyskole, Oslo) Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2582932>
- Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Gehman, J. T., Linda K.; Garud, Raghu. (2013). Value work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management journal*, 56(1), 84-112.
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Kommuneloven. (1992). Lov om kommuner og fylkeskommuner LOV-1992-09-25-107 Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-09-25-107?q=kommuneloven>
- KS -Kommunesektorens organisasjon. (2018). Guide til god ledelse. Hentet fra <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/ledelse-og-organisering/guide-til-god-ledelse/>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvåle, G. & Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Samlaget.
- Lencioni, P. M. (2002). Make your values mean something. Your corporate values statement may be doing more harm than good. here's how to fix it. *Harvard Business Review*, 80(7), 113.

- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Meyer, J. W. & Bromley, P. (2017). "They Are All Organizations": The Cultural Roots of Blurring Between the Nonprofit, Business, and Government Sectors.(Report). *Administration & Society*, 49(7), 939.
- Mintzberg, H. (1994). Rounding Out the Manager's Job. *Sloan Management Review*, 36(1), 11.
- Mintzberg, H. (2010). *Mintzberg om ledelse*. København: L&R Business.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse : kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. rev. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Røvik, N. (2016). Lederavtalen i Bodø kommune - verktøy eller mote? (Masteroppgave, Nord universitet, Bodø) Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2422101>
- Schaug, N. (2010). *Leder i kommunen : i samspill med administrasjon, politikere og innbyggere*. Oslo: Kommuneforlaget
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Vanebo, J. O. (2017). *Ledelse og ledelsespraksis i det offentlige : veikart til ledelseslisens*. Oslo: Universitetsforlaget
- Wæraas, A. (2010). Communicating Identity: The Use of Core Value Statements in Regulative Institutions. *Administration & Society*, 42(5), 526-549.
- Wæraas, A. & Sataøen, H. L. (2014). Trapped in conformity? Translating reputation management into practice. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 242-253.
- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. & Askeland, H. (2017). Hva er verdier, og hva tjener de til? I Aadland, E. & Askeland, H. (red) *Verdibevisst ledelse* (s. 26-49). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

# Vedlegg

## Intervjuguide, deltakerintervju

### Bakgrunnsinformasjon

Til å begynne med vil jeg gjerne at du forteller litt om den veien du har gått for å komme inn i den lederposisjonen du er i nå?

### Hva karakteriserer lederhverdagen?

#### Observasjonsdata – samtale omkring den observerte lederhverdag:

*Nå vil jeg at vi går over til å snakke litt om din arbeidsdag.*

Er den fortellingen jeg gav deg i forkant av dette møtet et godt uttrykk for den dagen jeg observerte deg?

Er det noe du vil kommentere?

Jeg vil gjerne snakke litt om disse episodene:

*Her ble det presentert ulike hendelser fra den observerte dagen, som jeg syntes var spesielt interessante eller som jeg ønsket ytterligere kommentarer på.*

Er det mulig å karakterisere en gjennomsnittlig dag for deg som leder med hensyn til faste og uforutsette aktiviteter?

Har du alltid en plan for det du skal gjøre?

Om det dukker opp noe du ikke har planlagt, kan du si noe om hvordan du håndterer det?

Hender det at det er ting du ikke får gjort fordi det er ting du må gjøre?

### Verdiforming og ledelse

*Nå vil jeg gjerne stille noen spørsmål om hva som er og føles betydningsfullt i arbeidet ditt*

Er det noen verdier som er viktig for deg i ditt arbeid? Hvilke?

Er det noen profesjonelle verdier som er viktig for deg ut ifra din yrkesbakgrunn? Hvilke?

Kommunens verdier er nedfelt i lederavtalen som imøtekommende, dyktig, ansvarlig, respektfull.

Hvordan vil du beskrive ditt forhold til disse verdiene?

I hvilken grad betyr de noe for deg i det daglige arbeidet.



Kan du rangere verdiene i lederavtalen fra 1-5,

Imøtekommende

Dyktig

Ansvarlig

Respektfull

### **Lederrollen og lederavtalen**

*Til sist har jeg lyst til å snakke om ditt forhold til lederavtalen, og hvilken betydning den har i din arbeidshverdag.*

Lederavtalen ble vedtatt av kommunestyret høsten 2017 og er deretter underskrevet av de fleste lederne i rådmannens ledergruppe.

Oppfatter du at du som leder ble involvert i utformingen av lederavtalen og kjerneverdiene i den?

Har din oppfattelse av egen lederrolle endret seg etter innføringen av lederavtalen?

Hvis ja, hva har endret seg?

Har lederavtalen endret rutinene dine?

På hvilken måte?

## **Intervjuguide, intervju med personalsjefen**

Hvor kom bestillingen om en lederavtale fra?

Kan du si noe om saksgangen frem til den ble vedtatt i kommunestyret?

- Hvem utformet forslaget?
- Ble det sendt på høring? Til hvem?
- Var den innom andre utvalg?
- Kan du huske om det ble gjort noen politiske endringer?

Jeg konsentrere meg om side en. Der står det at «I xx kommune jobber vi etter følgende grunnverdier...»

Hvor kommer disse grunnverdiene fra?

Hvem har skrevet definisjonen av dem?

Er det diskutert om verdiene skal brukes i noen annen sammenheng enn i lederavtalen?

Blir de brukt i noen annen sammenheng?

Til sist i intervjuet vil jeg gjerne fortelle deg om mine foreløpige funn, og kanskje få noen tilbakemeldinger på disse?

*Dette ble etterfulgt av en åpen samtale hvor jeg fortalte om de foreløpige funnene etter endt observasjon og intervju av alle fem ledere.*

## **NSD sin vurdering**

### **NSD Personvern**

15.11.2018 08:30

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 451506 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt: Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 15.11.2018 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2019, merk at denne datoen må oppdateres i informasjonsskrivet.

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for

formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE

**REGISTRERTES RETTIGHETER** Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER** NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET** NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Belinda Gloppen Helle Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)