

Ledelse og verdiimplementering

En kvalitativ studie av fire barnevernsinstitusjonsledere

Abdirazak Abdulle Alasow

VID vitenskapelige høgskole

Diakonhjemmet Oslo

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 20522

Dato: 18.05.20

Sammendrag

Denne oppgavens problemstilling er: Hva kan være ulike nyanser i hvordan institusjonsledere i norsk barnevern tenker om hvordan de best kan implementere organisasjonens kjerneverdier? For å svare på dette har jeg gjort en kvalitativ studie der jeg har intervjuet fire ledere for barnevernsinstitusjoner. De transkriberte intervjuene er analysert ut fra en hermeneutisk-fenomenologisk analysemetode. Funnene er drøftet i lys av tidligere forskning om lederes identifikasjon med organisasjonens verdier, ledelse ut fra mål og visjoner, rekruttering og ulike situasjoner for verdiarbeid. Min helhetsforståelse av informantenes arbeid med implementering av institusjonens kjerneverdier er at arbeidet må skje ved regelmessighet, kontinuitet og gjentakelse. Det må både arbeides med direkte bevisstgjøringsarbeid, og gjennom at det synliggjøres i praksis gjennom lederens adferd og i det daglige arbeidet med konfliktløsning, tilbakemeldinger og i alle møter i institusjonen. Mine informanter viser ulike nyanser i hvordan de tenker gjennom å framheve ulike ting i sine svar. Like viktig er at de framhever en rekke ulike aspekter ved godt implementeringsarbeid som lederens identitet og identifikasjon med kjerneverdiene, med lederen som god rollemodell for de ansatte, med lederens evne til å kombinere verdier, visjoner og mål, med rekruttering, systematisk opplæring, god sosialisering, med regelmessig og vedvarende innsats. Denne masteroppgaven startet med min undring over at fire ukers intensiv opplæring i organisasjonens kjerneverdier ikke var nok til å få til en god implementering. Denne undersøkelsen har vist meg at institusjonsledere i norsk barnevern tenker mye mer nyanser om verdiimplementering, og at god implementering er en veldig omfattende og tidkrevende prosess.

Abstract in English

The problem answered in this thesis is: What can be different nuances in how leaders in Norwegian child welfare institutions think about how they can best implement the organization's core values? To answer this, I did a qualitative study in which I interviewed four leaders of child welfare institutions. The transcribed interviews were analyzed using a hermeneutic-phenomenological method of analysis. The findings have been discussed considering previous research on leaders' identification with the organization's values, leadership based on goals and visions, recruitment and various situations for value creation. My overall understanding of the informants' work in implementing the institution's core values is that the work must be done through regularity, continuity and repetition. This involves both direct awareness work and through making the values visible in practice through the leaders' behavior and in the daily work on conflict resolution, feedback and in all meetings of the institution. My informants show different nuances in how they think by highlighting different things in their answers. Equally important is that they highlight a number of different aspects of good implementation work such as the leader's identity and identification with the core values, with the leader as a good role model for the employees, with the leader's ability to combine values, visions and goals, with recruitment, systematic training, good socialization, with regular and sustained efforts. The work on this master thesis started with my question why four weeks of intensive training in the organization's core values was not enough to achieve a good implementation. This study has shown me that institutional leaders in Norwegian child welfare institutions think much more nuanced about value implementation, and that good implementation is a very comprehensive and time-consuming process.

Nøkkelord

Verdier, verdibasert ledelse, motivasjon, rekruttering, verdiarbeid

Forord

Denne masteroppgaven er resultatet av tre år med deltidsstudier i verdibasert ledelse. Det har vært en veldig spennende og lærerik-, men også ganske krevende periode, særlig våren 2020. Å kombinere jobb med å være småbarnsfar og student, har vært krevende under studiene, og særlig under korona-pandemien. Men med støtte fra de fantastiske menneskene jeg har hatt rundt meg, ble dette mulig å gjennomføre.

Takk til veileder Gry B. Vråle for uvurderlig støtte og fortløpende tilbakemeldinger i og utenfor arbeidstid. Takk til gruppeveileder Gry Espedal, og medstudenter i gruppeveiledningen, for støttende og motiverende diskusjoner under samlingene vi hadde. Takk for mange gode samtaler om oppgaven til min venn Henning Herrestad. Takk til min fantastiske kone som har stilte ekstra opp i denne tiden. Det gav meg mulighet å kunne fokusere på å jobbe med denne oppgaven. Hun har samtidig passet på meg og på våre barn.

Takk til min arbeidsgiver og avdelingsleder for fleksibilitet, og for hjelpen jeg fikk med å få i orden arbeidstiden de ukene jeg hadde skolesamlinger.

Og siste, men ikke minst, takk til min venn Liiban for all støtten og oppmuntringen under studietiden.

Abdirazak Abdulle Alasow

Oslo 18.05.2020

Opphavsrettigheter

Forfatteren har opphavsrettighetene til rapporten.

Nedlasting for privat bruk er tillatt.

Innholdsfortegnelse

1.	Innledning	2
1.1.	Oppgavens problemstilling	4
1.1.1.	Formålet med oppgaven	5
1.1.2.	Oppgavens struktur	5
2.	Teorier om verdier, verdibasert ledelse, motivasjon og praktisk verdiarbeid	5
2.1.	Hva er verdier	5
2.1.1.	Personlige verdier	6
2.1.2.	Samfunnsverdier	6
2.1.3.	Profesjonsverdier	7
2.1.4.	Organisasjonsverdier	7
2.1.5.	Kjerneverdier	8
2.1.6.	Barne-, ungdoms- og familie-etaten (Bufetat) sine kjerneverdier	8
2.1.7.	Verdier for praksis og verdier i praksis	9
2.1.8.	Geir Falkenberg (2008)	10
2.2.	Ledelse	10
2.2.1.	Verdibasert ledelse	11
2.2.2.	Hybrid ledelse	12
2.2.3.	Metoden Den felles reisen	13
2.3.	Viktige lederegenskaper	14
2.3.1.	Troverdighet	14
2.3.2.	Legitimitet	15
2.3.3.	Rollemodell	16
2.4.	Motivasjon	16
2.4.1.	Motivasjon som bindeleddet mellom verdier og handling	17
2.4.2.	Ytre motivasjon	17
2.4.3.	Indre motivasjon	18
2.4.4.	Prososial motivasjon	19
2.4.5.	Sammenhengen mellom verdibasert ledelse og motivasjon	19
2.4.1.	Løvaas og Nygaard (2019)	20
2.5.	Praktisk verdiarbeid	21
2.5.1.	Visjoner	21
2.5.2.	Rekruttering	21
2.5.3.	Daglig verdiarbeid	22
3.	Metode og etiske vurderinger	23
3.1.	Om metoder	23
3.1.1.	Kvalitativ forskningsmetode	23

3.1.2.	Datainnsamlingsmetoder	24
3.1.3.	Valg av informanter	24
3.1.4.	Forberedelse og gjennomføring av intervjuene	25
3.1.5.	Pilotintervju	25
3.1.6.	Intervjuprosess/struktur.....	26
3.1.7.	Intervju	26
3.1.8.	Transkripsjon av lydfiler	27
3.2.	Metode for tolkning av datamaterialet.....	27
3.2.1.	Naiv lesning.....	28
3.2.2.	Tematisk analyse	28
3.2.3.	Helhetlig fortolkning.....	29
3.3.	Metoderefleksjoner.....	30
3.3.1.	Reliabilitet.....	30
3.3.2.	Validitet	30
3.3.3.	Styrker og svakheter ved metoden	31
3.4.	Forskningsetiske hensyn knyttet til mitt prosjekt	32
4.	Resultater	33
4.1.	Trinn 1: Naiv lesning (foreløpig helhetsforståelse)	33
4.2.	Trinn 2: Resultater etter tematisk analyse	33
4.2.1.	Tema 1: Lederes bevissthet om egne verdier	34
4.2.1.1.	Identifikasjon med organisasjonens verdier	34
4.2.1.2.	Lederen som forbilde	36
4.2.2.	Tema 2: Verdier, visjoner og formål i en kombinasjon	36
4.2.3.	Tema 3: Verdier i rekrutterings-prosessen.....	37
4.2.4.	Tema 4: Om ulike situasjoner for verdierarbeid i organisasjonen	40
4.2.4.1.	Opplæring og undervisning	40
4.2.4.2.	Møter	41
4.2.4.3.	Evaluerings av kjerneverdier.....	42
4.2.4.4.	Krav til god implementering	43
4.3.	Trinn 3: Ny helhetlig fortolkning.....	45
5.	Drøfting av resultatene i lys av teori	46
5.1.	Betydningen av lederens identifikasjon med organisasjonens verdier	46
5.1.1.	Flere verdisystemer	46
5.1.2.	Profesjonsidentitet er viktigst	48
5.1.3.	Integrering av verdisystemer.....	48
5.1.4.	Verdier påvirker motivasjon.....	49
5.2.	Betydningen av lederen som forbilde	51
5.2.1.	Betydningen av å ha et eierskap til institusjonens verdier	51

5.2.2.	Rollemodell	52
5.2.3.	Legitimitet som leder	52
5.3.	Sammenhengen mellom verdiarbeid og visjons- og målarbeid	53
5.4.	Rekruttering	54
5.5.	Ulike situasjoner for verdiarbeid i organisasjonen	56
5.5.1.	Undervisning og opplæring	56
5.5.2.	Sosialisering gjennom samspill	57
5.5.3.	Betydningen av kontinuerlig vedlikehold av verdiimplementering	58
6.	Oppsummering	59
6.1.	Min helhetsforståelse	59
6.2.	Oppsummering av mine funn	59
6.3.	Konklusjon	61
7.	Litteraturliste	64
8.	Vedlegg	66
8.1.	Vedlegg 1	66
8.2.	Vedlegg 2	67
8.3.	Intervjuguide	71

1. Innledning

I barnevernsinstitusjoner er organisasjonens verdier klart formulert fra øverste hold enten dette er Bufetat eller kommunen. Bufetat har vedtatt at kjerneverdiene respekt, åpenhet og deltakelse (forkortet RÅD) skal ligge til grunn for alt arbeidet i alle deres barneverninstitusjoner. Oslo kommune har på tilsvarende måte vedtatt som kjerneverdier brukerorientering, redelighet, engasjement og respekt (forkortet BRER). Det forventes at lederen skal klare å implementere disse verdiene hos alle sine ansatte.

En mulig hindring for implementering av disse verdiene er at en del ansatte kan ha en annen forståelse av disse verdiene enn slik institusjonene forventer. Hvordan vi oppfatter verdier som for eksempel respekt, starter i hjemmene våre, mens vi er barn og er en del av oppdragelsen vår foreldrene gir oss. Vi lærer hvordan man viser respekt og hvem man må vise respekt. Det er dette som vi tar med oss ut i samfunnet i møte med andre mennesker. Kulturen hjemme fra preger hvordan vi møter omgivelsene. Det er for eksempel stor forskjell på hvordan man viser respekt og hvem man viser respekt i tradisjonell somalisk kultur og i dagens norske kultur. Tradisjonstro somaliere og norske barnevernledere kan være enige om at respekt er en kjerneverdi, men det vil fort kunne vise seg uenigheter både om hvem som fortjener at man viser respekt og hvordan man viser det.

Jeg har selv erfart dette da jeg i perioden september 2018 til oktober 2019 var med på oppstarten og etableringen av en statlig barnevernsinstitusjon. Lederen for ungdomssenteret hadde blant annet fått i oppdrag å implementere Bufetats kjerneverdier (RÅD) blant de ansatte på den nye avdelingen. Formuleringen av disse verdiene gjenspeiler hvordan Bufetat vil at senteret skal drives. Verdiene ble forsøkt implementert gjennom en godt gjennomarbeidet fire ukes samling med mye faglig program og motivasjonsarbeid. Under gjennomføringen av implementeringsarbeidet, hadde vår leder fokus på å bygge motiverte og kompetente ansatte for å innfri forventingen til Bufetat, nemlig å drive sentret etter disse verdiene. Etter denne samlingen var alle de ansatte veldig godt motiverte, og de var opptatt av hvor viktig det er at vi ansatte skal bidra til at kjerneverdiene til organisasjonen skulle uttrykkes i det vi gjør og måten vi møter brukere og kollegaer på.

I ettertid, opplevde mange av oss ansatte at det var ulike oppfatninger om kjerneverdiene og hvordan vi skulle tilnærme oss dette. Under fagsamlingen så alt så enkelt ut. Det var mye entusiasme blant ansatte og lite faglig diskusjon om selve verdiene. Nå har ungdomssenteret

har vært i drift i ett år, og jeg har i løpet av den tiden observert at vi alle har tatt med oss personlig verdier og vår egen forståelse av hva kjerneverdiene innebærer i praksis. Ikke alle er like flinke å skille mellom verdiforståelse vi tar med oss hjemmefra og kjerneverdiene til vår organisasjon slik Bufdir forstår dem. Med andre ord, de fire ukene med fagsamling har ikke gitt så klare resultater som jeg tror vår leder hadde håpet på.

Denne erfaringen gjorde at jeg begynte å interessere meg for hva min leder og andre ledere for barneverninstitusjoner tenker om implementering av organisasjonens kjerneverdier. Jeg begynte å lese pensumlitteraturen om verdibasert ledelse med fornyet interesse. Hva håper man egentlig å oppnå med å vedta og implementere slike kjerneverdier som RÅD og BRER? Jeg søkte etter studier som adresserer implementering av verdier direkte, og fant følgende sju, spennende tidligere studier som jeg fant svært relevante og bruker til drøftingen av mine egne funn:

1. «Metoden-den felles reisen» av Peter Beyer (2006) som handler om verdibasert ledelse og verdi implementering,
2. «Fafos Rådsprogram 2006-2008 om verdier og sosiale normer i store norske virksomheter» av Geir Falkenberg (2008),
3. «Studie om sammenheng mellom verdibevissthet og motivasjon hos ledere, samt ledernes persepsjon av innovasjon hos medarbeiderne» av Løvaas og Nygaard (2019),
4. «En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH» av Einar Aadland (2006),
5. «Managers negotiating identities: Hybridizing professionalism and managerialism in faith-based health organizations and in religious» av Stephen Sirris (2019)
6. Masteroppgaven «Rom, sted og tid: Ledelsesverdier i praksis» av Morvik (2018)
7. Masteroppgaven «Hva er verdibasert ledelse?» av Johansen og Torjussen (2017)

Spesielt de to masteroppgavene var inspirerende for meg.

Ut fra min egen erfaring med at selv en fire ukers samling ikke var nok til å avklare for alle de ansatte hva RÅD-kjerneverdiene betyr i praksis, har jeg ønsket undersøke om ledere i barnevernsinstitusjoner deler min antakelse om at:

1. Bruk av faglig samlinger i oppstarten av en organisasjon gir ikke nødvendigvis garanti for at samtlige ansatte vil huske eller praktiserer organisasjonens kjerneverdier.

Jeg har også ønsket å undersøke om ledere i barneverninstitusjoner deler Morvik (2018) sin forståelse om at:

2. Det gir bedre implementering av kjerneverdier at lederen jobber med å fremme institusjonens visjoner og formål enn å jobbe med implementering av verdier direkte.

Til slutt har jeg ønsket å undersøke om ledere i barneverninstitusjoner deler forståelsen til lederne i bedriften Johansen og Torjussen (2017) skriver om i sin casestudie, nemlig at:

3. For å få en ansatte gruppe som deler institusjonens kjerneverdier, må ledelsen ha en klar strategi for rekruttering slik at kun personer med disse verdiene rekrutteres.

1.1. Oppgavens problemstilling

Med bakgrunn i det jeg har beskrevet over, har jeg etterhvert landet på følgende problemstilling:

Hva kan være ulike nyanser i hvordan institusjonsledere i norsk barnevern tenker om hvordan de best kan implementere organisasjonens kjerneverdier?

Dette er en reformulering, etter forslag fra min veileder, av problemstillingen slik den ble presentert i informasjonsskrivet til informantene og i søknaden til NSD. Da lød den: Hvordan tenker institusjonsledere i norsk barnevern likt og forskjellig om hvordan man best kan implementere organisasjonens kjerneverdier? Ingen uttrykker seg helt likt, så uttrykket «ulike nyanser» fanger bedre opp at det kan være interessante forskjeller der informanter tilsynelatende er enige. Samtidig er det ingen substansielle endringer i problemformuleringen, så min vurdering har vært at reformuleringen ikke byr på noen forskningsetiske problemer.

1.1.1. Formålet med oppgaven

Formålet med forskningsprosjektet er å framskaffe ny kunnskap om hvordan lederne tenker om verdiimplementering for å forstå mer av hvordan verdiimplementering kan gjøres.

1.1.2. Oppgavens struktur

Oppgaven er delt i seks deler eller kapitler om vi regner med denne innledende delen som del 1. Kapittel 2 er en teorigjennomgang av de viktigste begrepene, teoriene og forskningen jeg bygger på i min egen undersøkelse. Kapittel 3 er en gjennomgang av metodevalgene og de forskningsetiske vurderingene jeg har gjort. I kapittel 4 presenterer jeg resultatene av min egen undersøkelse. I kapittel 5 drøfter jeg ulike tema som har dukket opp i tidligere forskning i lys av mine egne funn. Kapittel 6 inneholder en oppsummering og konklusjon.

2. Teorier om verdier, verdibasert ledelse, motivasjon og praktisk verdiarbeid

Teori som er lagt til grunn for denne oppgaven er teorier som er relevant for min oppgave. Disse teoriene danner referanserammen for analyse og drøfting av undersøkelsens funn.

2.1. Hva er verdier

Jeg velger å bruke Harald Askeland (2020, s. 26) sin definisjon av verdier:

«Verdier er individuelle og kollektive oppfatninger av ønskelig atferd på tvers av ulike situasjoner (transsituational behaviours), mål og idealer, som tjener til å veilede eller verdsette praksis.»

Askeland (ibid.) vektlegger at denne definisjonen impliserer at verdier kan forstås som:

(1) kontekstuelle (enten det er eksplisitt eller implisitt uttrykt, og de er romlig og tidsbestemt plassert);

(2) at de tjener til å mobilisere for handling og dirigere handling;

(3) at de ikke er (direkte) observerbare, men må observeres som manifestert i- eller gjennom verdsettelse av praksis;

(4) at de er ervervet gjennom sosialisering inn i en gruppes verdier, men likevel kan endres gjennom erfaringslæring;

(5) at de består av-, opprettholdes og endres i dialektisk interaksjon mellom individet og hans eller hennes sosiale kollektiv;

(6) at selv når de deles, er de tvetydige og åpne for tolkning.

2.1.1. Personlige verdier

(Rokeach 1968 i Kirkhaug 2013, s. 11) omtaler verdier som positive eller negative abstrakte ideer som representerer persons idealer når det gjelder måter å være på eller tilstand som søkes, og er ikke knyttet til spesielle holdninger, situasjoner eller objekter. Og de oppfatningene er mere enn lover og regler som bare styrer endel av menneskers liv, og er overalt hos mennesker for å påvirke atferd, prioriteringer og mål. Disse oppfatningene kan ha et hvilket som helst innhold, bare de fører til behovstilfredsstillelse og måloppnåelse. Rudi Kirkhaug (2013) trekker frem verdiene egoisme og omtanke som eksempel på oppfatninger(verdier) som har motsatt moralsk fortegn (Kirkhaug 2013, s.11 og 53).

Aadland og Askeland (2017) skriver "Verdier danner intensjonsgrunnlaget for handlinger, de skaper retning for handling, og de utgjør fortolkningsgrunnlaget i vurdering av handling." De legger større vekt på hvilken rolle verdier har i våre liv enn at det innebærer at vi anser noe for godt eller viktig. En grunn til at de ikke definerer verdi som at noe er viktig eller godt kan være fordi begrepet er blitt brukt på såpass forskjellige måter at en presis og entydig definisjon kan virke uoppnåelig (Aadland og Askeland 2017, s. 29).

2.1.2. Samfunnsverdier

Samfunnsverdier er verdier som deles flertallet i et samfunn eller en nasjon. Disse verdiene kan være knyttet til felles religion, felles språk, historie og kan ofte regnes med som globale. De er knyttet til kjernen i det å skape menneskelig samfunn som eksempel kan nevnes omsorg

og respekt. Disse samfunnsverdiene er ofte brukt i institusjoner for å regulere atferden til individene. (Tor Busch 2012, s. 43). (Selznick, i Busch 2012, s.43) hevder at alle organisasjoner må tilpasse seg verdiene som dominerer i samfunnet. For eksempel i et aldershjem forventes det at beboerne behandles med høflighet og respekt, at man tar hensyn til de elders behov for privat liv. På en skole forventes det at lærerne arbeider med å forhindre at elevene blir utsettes mobbing, og forsøker å skape godt læringsmiljø. (Busch 2012, s. 43)

Iversen understreker «verdier ikke er det samme som normer og leveregler, men er de kvalitetene disse normene og levereglene skal beskytte» (Iversen, L. L. 2014, s .114). Han argumenterer i fortsettelsen for at det norske samfunnet ikke trenger å baseres på ett, felles sett verdier, men på en mekanisme for å handtere uenighet om verdier på en fredelig måte.

2.1.3. Profesjonsverdier

Busch (2012) omtaler profesjonsverdier, verdier som står i en særstilling, og er koblet til oppgavene til egen profesjon (sykepleier, lege eller sosionom). De er profesjonelle standarder og gir retningslinje for profesjonsutøvelsen. Verdibasertledelse av profesjonelle må derfor i stor grad bygge på den profesjonskulturen og den profesjonsidentiteten som er til stedet. Det betyr at selv om ledelsesprinsippene er de samme, vil verdibasertledelse som utøves i praksis varierer fra profesjon til profesjon. (Busch 2012, s. 61)

2.1.4. Organisasjonsverdier

Christensen mfl. omtaler verdier i en organisasjons sammenheng, normative føringer på hva som er passende tenkning og handling. De tar som eksempel på dette staten som «moralsk fellesskap», fordi at verdiene i dette sammenheng gir staten en normativ- moralsk ramme for kollektiv handling. (Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Paul, G. Roness, R. 2017, s.100-113).

Kirkhaug (2013) hevder at verdier i organisasjonsnivå er kriterier og standarder for atferd og tilstander som en organisasjon setter for å nå sine mål. Og i denne sammenheng tillater verdier at lederen når frem til den delen i organisasjonen formelle systemet mindre grad favner om, og gir lederen mulighet å oppnå delegering gjennom tilfredsstillende av ansattes behov for autonomi. Kirkhaug (2013) hevder i organisasjoner refereres verdier ofte som «high performabce work systems», fordi de gjør mulig for ledelsen og formidler signaler enn det

regler, rutine beskrivelse og mål er i stand til (Kirkhaug 2013, s.11-12, 97). Videre skriver han at verdier har funksjoner på områder som er avgjørende for organisasjonens effektivitet og eksistens. Disse funksjonene verdier har i organisasjoner er alt fra støtte når det gjelder strategiutforming, til veiledning i konkrete kvalitetsspørsmål. Kirkhaug trekker også frem som eksempel på dette Chatman (1991), hvor Chatman viser at verdier har innflytelse på ansatte tilfredshet, tilhørighet, forpliktelse, turnover og ytelser. Kirkhaug (2013) trekker også frem Deal og Kennedy (2000) hvor de hevder at verdier kan gripe inn i nær sagt alle dimensjoner i organisasjoner, som for eksempel å lette intern kommunikasjon, støtte beslutningsprosesser, og gjøre belønning-og straffeprosesser mer rettferdige og forutsigbare. Kirkhaug hevder også at det finnes studier som viser at verdier har innflytelse på organisasjonens effektivitet, ved at de både former og fasiliteter interaksjonene mellom leder og ansatte, mellom ansatte og organisasjonen, og mellom ansatte (Kirkhaug 2013, s.110-111).

2.1.5. Kjerneverdier

Kirkhaug (2013) hevder «kjerneverdier» er uttrykk for hva en organisasjon setter som sine meste sentrale standarder for atferd eller tilstand som søkes å oppnå, og som utøver sosiale kontroll som overprøver og fortrenger innflytelsen til andre verdier. Videre skriver han at når en organisasjon setter kjerneverdier som sentrale standarder for organisasjonens atferd og tilstand, er når mennesker som jobber i en organisasjon er enige i et sett med verdier, og nye verdier som for eksempel personlige verdiene til disse menneskene blir vurdert opp mot disse kjerneverdiene, og verdiene som bryter med kjerneverdien vil bli avvist (Kirkhaug 2013, s. 61-62).

2.1.6. Barne-, ungdoms- og familie-etaten (Bufetat) sine kjerneverdier

Bufetats verdier Respekt, åpenhet og deltakelse er gjeldende i alle tre Bufetat institusjonene. Verdiene belyser hvordan personalet møter hverandre, enten det er en kollega, en ungdom eller en besøkende.

- Respekt betyr at personalet skal ha evne til å se, lytte, akseptere, forstå og hjelpe. Personale skal øve opp sine evne til etisk refleksjon, også når de møter motstand, uoverensstemmelser og konflikter. De skal verdsette den enkelte og mangfoldet.
- Åpenhet innebærer at de skal være mottakelige og dele informasjon, kunnskap og erfaring. De skal invitere til innspill fra tilsatte, brukere og allmennheten og selv delta på en tydelig, ærlig og aktiv måte i all kommunikasjon innad og utad.
- Deltakelse betyr at de skal ta ansvar gjennom å vise initiativ og engasjement. De skal tilrettelegge for innflytelse og medvirkning for egen og andres utvikling. (Hentet fra Bufetats handlingsplan 2020 – et internt dokument)

2.1.7. Verdier for praksis og verdier i praksis

«Verdier i praksis» og «verdi for praksis» er et skille som er en viktig del av min undersøkelse. Ifølge Aadland og Askeland(2017, s. 358) er «verdier for praksis» og «verdier i praksis» to innfallsvinkler til å forstå verdier i organisasjoner. Innfallsvinklene er definert slik: «Verdier for praksis» er studier av folkets verdioppfatninger, og «verdier i praksis» er studier av folkets verdipraksiser. «Verdier for praksis» omtales som når verdier snakkes om for at de skal lede til handling. Et eksempel på dette er når organisasjonens kjerneverdier skal implementeres i organisasjon, og man i møter reflekterer rundt hvordan kjerneverdiene kan få praksisuttrykk. Den andre innfallsvinkelen «verdier i praksis» omtales som en annen måte å bevisst gjøre seg verdier på, hvor vi reflekterer rundt hvilken verdi som ligger til grunn for handlingene våre. Da starter refleksjonen med de faktiske handlingene, og man reflekterer over hvilke verdier som ligger bak disse handlingene. Løvaas Beate (2019) mener vi på denne måten reflekterer over hva slags verdier vi faktisk kommuniserer med vårt handlingsmønster, og det er bevisstgjøring av verdier som ligger gjemt i våre praksiser.

I min undersøkelse har jeg avgrenset meg fra å undersøke faktiske handlingsmønstre hos ledere og ansatte i de fire barnevernsinstitusjonene. Jeg har kun intervjuet fire barnevernsledere om hva de tenker om verdiimplementering, og kan derfor i utgangspunktet bare si noe om verdier for praksis – hva de sier om verdier. Men det er likevel interessant å undersøke om de selv mest er opptatt av verdier for praksis eller også er opptatt av organisasjonens verdier i praksis.

Dette skillet kan også forstås som et skille mellom før og etter verdiimplementering. Forenklet sagt finnes verdiene før implementering av dem i organisasjonen kun som verdier for praksis, og en vellykket implementering gjør dem til verdier i praksis. Men samtidig er det nok ikke slik at ansatte aldri har handlet ut fra disse verdiene i praksis før lederen presenterer dem som verdier for praksis. Det er relevant å undersøke hvordan barnevernslederne forstår implementering av verdier – om det er som introduksjon av nye verdier eller klargjøring av verdier man alt har.

2.1.8. Geir Falkenberg (2008)

Geir Falkenberg (2008) sin undersøkelse av organisasjonsverdier i de 50 største virksomhet i Norge viser 43 av virksomhetene har definert et sett av organisasjonsverdi. Undersøkelsen viser også at det som organisasjonen betegner som verdier er alt fra økonomisk og moralske verdier til ulike former for sosiale normer. Mange av de utvalgte verdiene til disse organisasjonene er uklart formulert. Derfor blir disse verdiene og normene krevende for de som skal etterleve dem. Og slik mange av virksomhetenes verdier og normer er formulert, blir de aldri kilde til den motivasjon og handlingsveiledning som virksomhetene selv ønsker.

Videre skriver Falkenberg at man får inntrykk av at når virksomheten etablerer sine verdier, dreier det seg bare om å ivareta kravene i amerikansk inspirerte ledelsesmodeller. Ledelsen føler verdier er noe virksomheten må ha, heller enn at virksomhetene har en klar og tydelig begrunnelse for hvorfor de må arbeide med verdier. Falkenberg (2008) understreker her at det er store mangel på medvirkning fra lederne og ansatte i prosessen rundt verdiimplementeringen. Forfatteren konkluderer sin undersøkelse med at mange av disse virksomhetene ikke klarer å innføre verdibevisst ledelse i sine respektive organisasjoner.

2.2. Ledelse

Ledelse handler om den styrende delen av en leders oppgaver. Det er utviklet en rekke teorier om hva som er god ledelse. For denne oppgaven er det særlig verdibasert ledelse som er relevant.

2.2.1. Verdibasert ledelse

Med hensyn til lederstiler, mener jeg at Selznicks forståelse av institusjonell ledelse er beste egnet for min oppgave. Jacobsen og Thorsvik (2016) skriver at institusjonell ledelse slik Selznick tolker det er å skape felles verdigrunnlag i organisasjonen (Jacobsen, I. Thorsvik, J 2016, s.444). Disse fire grunnleggende funksjoner som ivaretas av institusjonelt lederskapets er sentrale i min oppgave:

1. Utforme visjon og mål.
2. Utforme en formell struktur som underbygger målene.
3. Forsvare organisasjonens verdigrunnlag overfor indre og ytre utfordringer.
4. Få alle grupperinger til å slutte opp om organisasjonens visjon og overordnede mål. (Jacobsen og Thorsvik og 2016, s.445-446).

Institusjonelle teorier er sosiologiske teorier og organisasjonsteorier om kollektiver og kollektiv handling. Institusjonelle teorier og verdibegrepet er tett forbundet fordi verdier ifølge Selznick er nøkkelen til forståelsen av institusjoner og institusjonell ledelse (Askeland Harald 2020, s 21-22). I motsetning til organisasjoner forstått som administrative og tekniske systemer, ser Selznick institusjoner som fylt med verdier utover de tekniske kravene oppgavene krever. Selznick skiller ledelse fra ren administrasjon. *Han beskriver institusjonell ledelse som ekspertise i å fremme og beskytte verdier.*

Senere bidrag fortsetter også å inkludere verdier ved definering av begrepet institusjon: «Vi ser institusjoner som kulturelle regler som gir kollektiv mening og verdi til bestemte enheter og aktiviteter, integrere dem i de større ordningene», skriver (Meyer & Boli, 1987, s. 13 i Askeland 2020).

Verdibasert ledelse handler om å utvikle en verdibevissthet i organisasjonen, både for å fremme realisering av ønskede verdier, og avdekke og avgrense handlinger basert på ikke ønskede verdier. Det er en ledelsespraksis som setter refleksjon og erkjennelse av verdier i praktisk organisatorisk arbeid som kjernen i lederutøvelsen. Og den handler om å utvikle ny organisatorisk praksis, basert på økt moralsk sensitivitet, ved anvendelse av bevisstgjørende og meningsskapende refleksjonsprosesser rundt egen praksis. Denne ledelsesformen gjennomfører man ved å legge til rette for arbeid med verdibevissthet i en personalgruppe, og ved å vektlegge hvilke verdier det er ønskelig å følge. Lederens verdiforankring i en slik

ledelse påvirkes av flere verdisystemer som egen personlig verdi, profesjonsbasert verdier, organisasjons verdier og samfunnets verdier (Aadland og Askeland 2017, s.97, 122, 305).

(Busch 2012, s.97 i Aadland og Askeland 2017) definerer verdibevist ledelse som «målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høy etiske standarder, som kan utøves både på individ nivå, gruppenivå og organisasjons nivå» (Aadland og Askeland 2017, s.306).

Aadland og Askeland (2017) skriver også om Robert J. House sin karismatiske ledelsesteori som også er omtalt som «value based leadership», altså verdibasert ledelse, hvor lederen motiverer og påvirke sine underordnede gjennom å fremme ideer og verdier som utfordrer den bestående orden (Aadland og Askeland 2017, s.59).

Kirkhaug (2013) definerer verdibasert ledelse som et kollektivt og toppstyrt verktøy for påvirkning av ansattes holdninger, atferd og ambisjoner for å nå organisasjonens mål og formål gjennom forsterkning, endring eller avlæring av eksisterende verdier, utforming av nye verdier, formidling av verdier til hele organisasjonen og vedlikehold av verdiene gjennom bevisst atferd fra lederskapets side (Kirkhaug 2013, s.104).

Nygaard, J og Løvaas, B (2019) hevder at verdibevist ledelse i praksis innebærer at ledere og medarbeidere stiller åpne verdispørsmål (value inquiry). Et slikt verdiarbeid er en kontinuerlig prosess som bidrar til bevisstgjøringen om verdier i organisasjonen. Videre skriver de at et slikt verdiarbeid kan etableres ved å ha «verdiprat» som en fast post på møteagendaen i organisasjonen (Nygaard og Løvaas 2019, s.7).

2.2.2. Hybrid ledelse

Hybrid ledelse er en type verdibevist ledelse hvor teorien framhever hvordan en leder er del av flere ulike verdisystemer på en gang. Lederen er sosialisert inn i samfunnets verdier og sin families private verdier, men det som særlig er relevant for teorier om hybrid ledelse er at lederen både er sosialisert inn i et system av profesjonsverdier og skal utøve ledelse basert på organisasjonens verdier.

Ifølge Aadland og Askeland (2017) vil hybrid ledelse si at man har sin identitet som bærer av profesjonsverdiene, samtidig som man som leder skal forvalte organisasjonens helhetlig verdier og behov. Aadland og Askeland (2017) peker på at dette kan føre til dilemmaer når

lederen står i skjæringsfeltet mellom profesjonsverdier orientert mot kvalitet i behandling og omsorg for pasienten og organisasjoners effektivitetsverdi. Videre hevder de at disse utfordringene oppstår når ledere står i blandingsroller mellom faglig-, økonomisk- og administrativ ledelse. Dette er ofte tilfelle i organisasjoner innen helsetjenestene der ledere er rekruttert fra profesjoner som leger og sykepleiere (Aadland og Askeland 2017, s. 345-346).

Stephen Sirris (2019) doktoravhandling handler om hybride lederes selvforståelse i det daglige arbeidet. Studien ble gjennomført i diakonalt sykehus og i et bispedømme i den norske kirke. Sirris (2019, s. iv) hevder disse organisasjonene er lite utforskede, sterkt profesjonspregende og gjennomsyret av ideologi. Funnene til studien viser at hybride ledere i begge organisasjoner i økende grad involveres i ledelse framfor profesjonelt arbeid. Videre hevder han at for sykehuslederne samsvarer utviklingen med deres tydelige lederidentitet. Han peker på at prestene i den norske kirke identifiserer seg som prester, noe som representerer en spenning mellom deres selvforståelse og den nye prosterollen.

2.2.3. Metoden Den felles reisen

Peter Beyer (2006) beskriver en framgangsmåte i arbeidet med verdibasert ledelse han kaller «Den felles reisen». Sentralt i denne er metaforen om en spillebane. Han deler banen i to. Den venstre siden av banen representerer strategi, idegrunnlag og taktikk. Disse uttrykker virksomhetens rasjonelle strategier og handlingsplaner og fører virksomhetens strategier ut i livet. Høyre side av banen representerer verdigrunnlag, visjon og atferd. Den høyre siden utgjør verdigrunnlaget ledergruppen vil bygge rundt lederteamet og visjonen for arbeid i ledergruppen og deres forståelse av legitim lederatferd. Beyer (2006) understreker viktigheten av at lederne kombinerer begge sidene av banen for å kunne utøve god verdibasert ledelse. Han understreker også at dersom en leder kun velger den ene siden og utelate den andre siden av banen, så klarer kanskje lederen å oppnå kortsiktig resultater, men ikke resultater som varer lenge.

Beyer (2006) mener oppbyggingen av spillebane og etablering av eierskap til denne i hele organisasjonen kan skje som følger: Innføring av verdibasert ledelse må først begynne på ledernivå. Ledergruppen til virksomheten bør formulere sentrale verdier som de vil bygge samarbeid i leder gruppen på. Når verdiene ledergruppen har valgt til sin interne bruk

fungerer i ledergruppen, så kan de ta neste steg, nemlig å implementere verdiene hos organisasjonens ansatte. Peter Beyer bruker fasen «etablering av eierskap til spillebanen i hele organisasjonen» der han mener at de sentrale verdiformuleringene lederne er blitt enige om, bør diskuteres i en bredere krets i organisasjonen, og at ledelsen må lytte til medarbeidernes feedback på en åpen måte uten å være i forsvarsposisjon. Her er viktig at lederne fungerer som rollemodell for verdiene sine. Slik får alle ansatte eierskap av spillebanen, og organisasjonens verdier blir implementert ifølge Beyer.

Beyer (2006) mener at suksessfaktoren for denne verdibaserte ledelsesmetoden er bruk av troverdige felles verdier opparbeidet på ledelsesnivå og formidlet ned til ansattes nivå. Og det må være en direkte involvering av alle i organisasjonen tidligst mulig, oppdelt i trening og implementering med kontinuerlig måling av fremdrift gjennom coaching-prosesser og med metoder som skaper engasjement blant de involverte (Beyer 2006, s.96-106).

2.3. Viktige lederegenskaper

Kirkhaug (2013) hevder at dersom en organisasjon skal drives ved hjelp av verdibasert ledelse, bør ansatte observere at lederen også tror på det som forventes at ansatte skal tro på, og at denne troen skal styre atferden til de ansatte. Med andre ord gjennomføringen av verdibasert ledelse i en organisasjon må begynne fra ledelsesnivå for å kunne nå ned til de ansattes nivå (Kirkhaug 2013, s.104).

Jeg vil her komme inn på noen egenskaper ved en leder som henger sammen med om lederen selv tror på verdiene lederen forventer de ansatte skal tro på.

2.3.1. Troverdighet

Ifølge Aadland og Askeland (2017) er det ikke alltid lett å sette ord på hva som gir troverdighet. Men det er én mekanisme som er særlig knyttet til oppfatning av troverdighet, nemlig autentisk atferd. Dette vil si at det er konsistens mellom lederens indre tanker og følelser og hvordan disse gir seg utslag i handlinger Aadland og Askeland (2017: s. 279)

I metoden som er utviklet for å måle grad av autentisk lederskap (The Authentic Leadership Questionnaire) er det fire komponenter: selvinnsikt, etikk og moral (altså verdier), balansert prosessering og relasjonell åpenhet (Aadland og Askeland 2017, s.280). I hvilken grad en

leder selv har internalisert verdiene han formidler er med andre ord avgjørende for lederens troverdighet.

2.3.2. Legitimitet

Legitimitet vil si at det er bred aksept for noe, enten fordi det er godkjent i lov eller fordi det av andre grunner anses rettmessig eller rettferdig. Max Weber kopler makt og autoritet gjennom begrepene legitimitet og legitimering. Som Weber ser det, har en person med makt mulighet til å sette sin vilje igjennom i en sosial relasjon selv under motstand. Weber ser også på autoritet som legitimert makt som en føler plikt til å adlyde fordi den anses som rettmessig. (<https://snl.no/legitimitet>).

Ifølge Aadland og Askeland (2017, s 141) har begrepet «legitimitet» sitt språklige opphav i klassisk latin der ordet «legitimus» betyr «i samsvar med loven». Aadland og Askeland (2017) knytter legitimitet begrepet til verdier, ideologi, mål og virkemidler, og skriver at ledere står overfor spørsmål som er knyttet om følgende to legitimitet hovedtype av relasjoner eller kontekster: den organisasjon interne konteksten (intern legitimitet), og den eksterne som gjelder de relasjonene organisasjonen har til omverdenen eller omgivelsen (ekstern legitimitet): Den eksterne legitimiteten gjør at organisasjon kan rettferdiggjøre den rollen organisasjonen har i det sosiale systemet, og den er til hjelp for å trekke seg til ressurser og annen støtte fra omgivelsene. Ekstern legitimitet krever også at organisasjons verdier, ideologi og virkemidler er i samsvar med lover og regler, og at de har normative eller kulturelle støtte i omgivelsene. Lederen kan med andre ord ikke fritt velge hva som skal være organisasjonens verdier fordi de må ha støtte i omgivelsene om organisasjonen skal ha ekstern legitimitet Aadland og Askeland (2017, 137-138).

Intern legitimiteten handler om de ansattes relasjon til organisasjonen og dens verdier. Aadland og Askeland (2017, 138-139) påpeker at problematisering av organisasjonens interne legitimitet kan være kilde til ødeleggende konflikter som kan true organisasjonens eksistens. Lederen trenger å legitimere sine handlinger også når lederen prøver å implementere organisasjonens verdier. Ifølge Aadland og Askeland (2017) legitimerer ledere sin ledelse med at de vil gjøre noen positivt som kan utvikle eller løfte institusjonen, og at de selv er overbevisst at institusjonen vil få noe godt ut av det de gjør og at de får de ansatte til å dele deres vurderinger av verdier, mål og virkemidler (Aadland og Askeland 2017, s.141 og 146).

2.3.3. Rollemodell

Aadland og Askeland (2017) hevder at ledere formidler verdier og etiske normer først og fremst ved å være rollemodeller. De er gjenstand for stor oppmerksomhet fra sine ansatte. Det de gjør, eller hvordan de fremtrer, er vel så sterkt eksempel som hva de sier (Aadland og Askeland, s.130-131).

I transformasjonsledelses-teorien omtales ledere med «inspirerende motivasjon» og «idealisert innflytelse» som rollemodeller fordi at de er ledere som klarer å få ansatte til å tro på organisasjonens visjon. De må være flinke til å formulere visjonen tydelig og å få ansatte til å forstå hvilken retning organisasjonen tar, samt være flinke til å kommunisere følelser med en inkluderende optimisme. De må også ha en atferd alle andre ønsker å kopiere. Og de må være inkluderende mot sine ansatte og villige til å gi fra seg egne fordeler i stedet å vente at medarbeiderne tar alle oppgavene. (Arnulf 2012, s. 66-67).

2.4. Motivasjon

Et nøkkelord for hvordan man utøver ledelse er å skape motivasjon. Dette er så viktig at det her er viet et helt underkapittel.

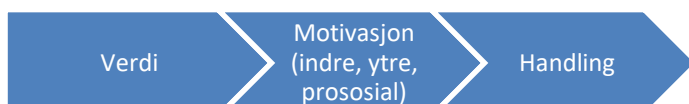
Aadland og Askeland (2017) hevder at ordet motivasjon kommer fra det latinske ordet «movere» som på norsk betyr «å bevege». Motivasjon er summen av en persons indre drivkrefter og ønsker. Motivasjon gir beveggrunner for handling, eller motivasjon er drivkrefter som skaper handling (Aadland og Askeland 2017, s. 223). Jacobsen og Thorsvik (2016) hevder at følgende tre psykologiske tilstander må være tilstede hos de ansatte for å fremme motivasjon i arbeidet de utfører:

1. Følelsen av å ha meningsfulle arbeidsoppgaver.
2. Følelsen av å ha personlig ansvar for resultatene av arbeidet.
3. Kunnskap som gjør det mulig for den enkelte å bestemme om et resultat er godt eller dårlig.

Videre skriver Jacobsen og Thorsvik (2016) at ansatte med en slik psykologisk tilstand ofte vil ha positive opplevelser, og at de klarer å utføre godt kvalitativt arbeid som er preget av høy motivasjon og trivsel (Jacobsen og Thorsvik 2016, s. 263).

2.4.1. Motivasjon som bindeleddet mellom verdier og handling

Ifølge Aadland og Askeland (2017, s. 234) kan koplingen mellom verdier og handling forstås som at verdiene påvirker motivasjonen, og at motivasjonskraften kan skape handling slik som blir illustrert i figuren:



Figur 1. Kopling mellom verdi og handling (Aadland og Askeland 2017, s. 234)

Aadland og Askeland begrunner dette med at individuelle verdier virker inn på våre holdninger, og har motiverende egenskaper ved at de utgjør standarder og mål for atferd som man kan strekke seg etter.

2.4.2. Ytre motivasjon

Ytre motivasjon er når kilden til motivasjonen ligger utenfor selve utførelsen av arbeidet. Ytre motivasjon innebærer i utgangspunktet at hvor godt man gjør arbeidet er direkte knyttet til hvilken belønning (lønn, status, premiering) man får for å gjøre en god jobb eller sanksjoner (trusler, trekk i lønn, tap av status) man får ved å gjøre en dårlig jobb.

Aadland og Askeland (2017) deler ytre motivasjon i tre nivåer:

1. «Ekstern regulering» innebærer at aktivitet gjøres for å få belønning eller unngå straff.
2. «Introjisert regulering» referer til en atferd der reguleringen er kontrollert av krav fra personen selv; der reguleringen er tatt inn i personen, men ikke akseptert som personens egen. Det kan være et slags indre press for det man gjør, et «bør» mer enn et «vil» knytte til atferden.
3. «Integrert regulering» er handlinger i overensstemmelse med egne verdier, men i motsetningen til indre motivasjon oppleves ikke aktiviteten interessant. Og det er det som gjør at man ser integrert regulering som ytre motivasjon og ikke indre motivasjon (Aadland og Askeland 2017, s. 224-225).

2.4.3. Indre motivasjon

Aadland og Askeland (2017) hevder at «indre motivasjon» er noe som oppleves ved gjennomføringen av arbeidsoppgaver. Det innebærer at man er motivert av arbeidet i seg selv, ikke av utenforliggende faktorer som belønning eller straff for hvordan man har gjort arbeidet. Videre skriver de at indre motivasjon er når aktiviteten oppleves interessant, og er samsvar med egne verdier (Aadland og Askeland 2017, s. 224 og 228). For Aadland og Askeland er det altså avgjørende for indre motivasjon at arbeidet i seg selv oppleves som interessant, for hvis arbeidet er uinteressant men i samsvar med egne verdier, regner de det som ytre motivasjon av type 3 «integrert regulering». Denne fininndelingen av tre nivåer av ytre motivasjon gjør det ganske vanskelig å skille ytre og indre motivasjon i praksis, og viser i beste fall at skillet ikke er så skarpt som man gjerne tror. Det er enklere å skille om man med ytre motivasjon kun mener det de kaller «ekstern regulering», mens alle handlinger ut fra egne verdier regnes som indre motiverte handlinger.

Videre skriver Aadland og Askeland (2017) at «ifølge selvbestemmelsesteorien er det tilfredstillende av de psykologiske behovene som kompetanse, autonomi og sosial tilhørighet som fremmer en persons indre motivasjon», illustrert slik:



Figur2. Årsak til og konsekvenser av indre motivasjon (Aadland og Askeland 2017, s. 233).

Aadland og Askeland (2017) skriver at «kompetanse» er å føle seg i stand til å mestre. Videre skriver de at den underliggende forutsetningen på dette er at mennesket er en organisme som utforsker, lærer og opplever tilfredshet ved å lære. «Og når mennesker opplever mestring, kan oppgavene oppleves spennende og morsomme, noe som fremmer indre motivasjonen» (Aadland og Askeland 2017, s. 229).

Aadland og Askeland (2017) hevder at «autonomi» er opplevelsen av å kunne velge og selv kunne regulere atferd. Det forutsetter opplevelse av valgmuligheter, at man selv kan være med

å påvirke hvordan oppgave skal utføres, og har mulighet til å komme med innspill hvordan oppgavene skal løses (Aadland og Askeland 2017, s. 228).

Aadland og Askeland hevder at begrepet «sosial tilhørighet» innebærer mellommenneskelige relasjoner som bygger på felleskap, solidaritet og gjensidighet uten at en forventer gjenytelser. Videre skriver de at sosial tilhørighet på arbeidsplassen blant annet kan innebære å bli sett og verdsatt, å bli behandlet respektfullt og lyttet til (Aadland og Askeland 2017, s. 230,231).

Og videre hevder Aadland og Askeland (2017) at motivasjonsfaktorene autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet i selvbestemmelsesteorien defineres som medfødte- og ikke tillærte psykologiske behov. Disse medfødte psykologiske behovene kan også karakteriseres som grunnleggende verdier (Aadland og Askeland 2017, s. 233).

2.4.4. Prososial motivasjon

Ifølge Aadland og Askeland (2017) er «prososial motivasjon» et ønske om å hjelpe andre: «Prosocial motivation is desire to expend effort based on a concern for helping or contributing to other people» (Grant og Berry 2011, s. 77 i Aadland og Askeland 2017). Videre skriver de at prososial motivasjon i arbeidslivssammenheng dreier seg å hjelpe kolleger, ledere, kunder eller brukere. Og det er i følgende tre dimensjoner prososial motivasjon skiller seg fra indre motivasjon:

1. Indre motivasjon er mer autonom enn prososial motivasjon,
2. indre motivasjon er ikke målrettet slik som prososial motivasjon og
3. indre motivasjon er her og nå, og fokuserer på aktivitetene i seg selv, mens prososial motivasjon er mer fokusert på det man oppnår ved å utføre en aktivitet. (Aadland og Askeland 2017, s. 225-226).

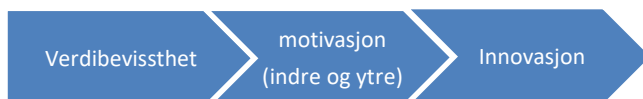
2.4.5. Sammenhengen mellom verdibasert ledelse og motivasjon

Videre skriver Aadland og Askeland (2017) om verdier i organisatorisk perspektiv at mange organisasjoner har begrunnet innføringen av verdier med at de forventes å ha innflytelse på de ansattes motivasjon. Å handle i tråd med egne verdier er en viktig del av indre motivasjon.

Når en medarbeiders individuelle verdier er i samsvar med organisasjonens verdier, handler medarbeideren ut fra indre motivasjonen, noe som er i tråd med medarbeiderens grunnleggende psykologiske behov (opplevelse av autonomi), hvilket igjen gir positive effekter for organisasjonen (Aadland og Askeland 2017, s. 234-235). Å handle i tråd med verdier man har integrert er ifølge Aadland og Askeland en type ytre motivasjon dersom arbeidet i seg selv ikke er så interessant, men likevel er det en type ytre motivasjon som ikke krever ekstern regulering (straff og belønning). At ledere arbeider for å implementere organisasjonens verdier kan derfor sees både som en måte å unngå uønsket atferd fra medarbeiderne, og som en måte å motivere medarbeiderne enten ved å hente fram deres indre motivasjon eller ved å skape en integrert regulering

2.4.1. Løvaas og Nygaard (2019)

Løvaas og Nygaard (2019) sin studie handler om sammenhengen mellom verdibevissthet og motivasjon hos ledere, samt ledernes persepsjon av innovasjon hos medarbeiderne. Basert på funn fra undersøkelsen vil økt verdibevissthet fremme indre/autonom motivasjon blant lederne i organisasjonen, som igjen synes å være av betydning for innovasjon i organisasjonen. Problemstillingen er visualisert i figur 1.



Figur 3. Modell om sammenheng mellom ledernes verdibevissthet, motivasjon og innovasjon.

Slik jeg har forstått, viser Nygaard og Løvaas (2019, s.7) in forskning at verdibevisste ledere har større mulighet til å gjennomføre vellykket innovasjon i sine respektive organisasjoner enn ledere som ikke er verdibevisste. Løvaas og Nygaard 2019 begrunner dette med at når en person utfører handlinger som samsvarer med egne verdier, er det en verdiforankring bak personens handlinger. En slik verdibevissthet kan fremme indre motivasjon gjennom personens ønske om å etterleve organisasjonens verdier. I denne undersøkelsen hevder Løvaas og Nygaard at verdibevissthet innebærer refleksjon, og ledere som er verdibevisste, som reflekterer over sine intensjoner, over sin praksis og/eller over konsekvenser av handlinger, i

større grad har mulighet til å skape, fremme og bevare verdier, og da særlig spesifikke verdier som er knyttet til organisasjonen.

2.5. Praktisk verdiarbeid

2.5.1. Visjoner

Ifølge Kirkhaug (2013, s. 71) kan en visjon betraktes som et drømmesyn eller fremtidssyn om hvilken kvalitet eller effektivitet en organisasjon skal oppnå eller hva en organisasjon skal være i framtiden. Visjoner er viktige fordi ledere som er verdibaserte ofte omtales som visjonære.

Ifølge funnene til Hilde Kristin Morvik (2018, s. 78-79) er institusjonens visjoner og formål mer sentrale i ledernes verdiformidling enn kjerneverdier. Morvik begrunner dette med at visjonene er sammenfallende med ledernes egne verdier. Derfor motiverer visjonene og gir ledere en mulighet til å sette sitt eget preg på institusjonene og til å realisere visjonens mål gjennom sin egen lederprofilering. Funnene antyder at verdier fra de ulike sektorene (i studien sykepleiefaglige og diakonale verdier) er integrert i ledernes forståelse av visjonen, institusjonenes formål og sine lederfunksjoner. Derfor er institusjonens visjon og formål mer sentrale i ledernes verdiformidling enn kjerneverdier.

Slik jeg tolker Morvik (2018) er det et spørsmål om ledere bør ha et eksplisitt fokus på organisasjonens verdier, eller om de bør fokusere på mål og visjon og la verdiene være implisitte.

2.5.2. Rekruttering.

Rekruttering er en prosess hvor organisasjonen forsøker å ansette eller leie inn personer som har samme mål og interesser som organisasjonen. Organisasjonen gjennomfører intervjuer og tester for å sikre personer som passer inn i organisasjonen. Ofte oppstått dilemma gjennom rekrutteringen forløpet er organisasjonen må velge mellom den personen som passer inn og de med beste faglig kvalifikasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2016, s. 92).

Funnene til Cecilie Johansen og Camilla Torjusen (2017, s. 95-97) sin casestudie om ledelsen hos IT-Consult viser at disse virksomhetene har en ansatte gruppe som fungerer veldig godt, hvor alle hjelper hverandre og hvor de har en god organisasjonskultur. Lederne mener grunnen til at de har denne ansattegruppen er at disse virksomhetene har en rekrutteringsprosess i ansettelsesfasen der **kun kandidatene som støtter organisasjonens verdsett velges**. En av lederne hevdet at han har vært med og kjørt faglige intervjuer der han så at kandidaten var kvalifisert. Men hvis det skurrer i forhold til organisasjonens verdier, så har de sagt nei til å ansette denne kandidaten.

Også Aadland (2006) finner at når en leder velger arbeidstakere, så velger lederen personer som i bunnen har et menneskesyn der hvert enkelt individ har verdi, og at de som ikke har en slik forståelse ikke er ønsket hos virksomhetene i undersøkelsen (Aadland. 2006, s. 49).

Motsetningen til å utelukke personer med avvikende verdier er å ta dem inn og satse på at de kan sosialiseres inn i organisasjonens verdier. Sosialisering betyr at organisasjonens kultur assimileres i individene, at de gjør organisasjonens mål og ønsker til sine egne. Poenget med sosialiseringen er at de ansatte tilegner seg organisasjonens normer, verdier, grunnleggende antakelser, føle lojalitet og identifisere seg med organisasjonen. (Jacobsen og Thorsvik 2016, s. 92).

2.5.3. Daglig verdiarbeid

Studien til Einar Aadland (2006) handler om hvordan åtte utvalgte organisasjoner forstår og praktiserer sine verdier. Organisasjonene som deltok i denne studien er medlemmer av avdelingen Helse-, utdanning- og kulturvirksomheter (HUK-området) innenfor Handels- og serviceorganisasjonenes hovedorganisasjon (HSH). Funnene i studien viser at organisasjonene har tydelig formulerte verdigrunnlag. Og det er stadig økende verdibevissthet hos mange virksomheter. Dette har resultert i at kjerneverdiene blir gitt oppmerksomhet og har en styrende kraft i den daglige praksis hos ledere og ansatte. En av institusjonene beskriver hvordan de legger til rette for daglige-, ukentlige- eller månedlige fagmøter, allmøter eller debattmøter som et av de viktigste stedene for å vedlikeholde og utvikle god verdipraksis. I disse møtene, der ansatte og ledere møtes, får de mulighet til å drøfte verdimesse spørsmål. Studien trekker frem det daglige morgenmøtet som den viktigste

arenaen der ledere og ansatte drøfter alle saker som har betydning for organisasjonen. (Aadland 2006, s. 49).

3. Metode og etiske vurderinger

3.1. Om metoder

Det at jeg undersøker hvordan disse lederne tenker og hva de har å si om sin egen erfaring gjør at kvalitativ forskning er beste egnet for min undersøkelse. Og for å kunne skaffe datamateriale til min undersøkelse velger jeg semistrukturert intervju. Jeg har valgt å intervju fire barnevernsinstitusjonsledere. Når jeg var ferdig med intervjuene ble de transkribert. Videre ble de analysert og kodet som ulike tema. Som analyse metode har jeg valgt å bruke Anders Lindseth og Astri Nordbergs (2004) tre-trinns fenomenologisk-hermeneutisk analyse, fordi at denne analyse metoden er egnet til å finne mening gjennom livserfaringer.

3.1.1. Kvalitativ forskningsmetode

Det at jeg undersøker hvordan ledere tenker og hva de har å si om sin egen erfaring gjør at kvalitativ forskning er beste egnet for min undersøkelse. En kvalitativ metode tillater meg til å fortolke, og sette ord på mine egne tanker og erfaringer om fenomenet som jeg undersøker på. (Johannessen, A. Tufte, P og Christoffersen, L. 2017, s. 28).

I min undersøkelse valgte jeg å intervju fire barnevernsinstitusjonsledere. Intervjuene hjalp meg til å få frem utfyllende svar på oppgavens tema. Ved å benytte kvalitative forskningsintervju ville jeg også forstå verden sett fra intervjupersonens side og avdekke betydningen av intervjupersonens erfaring og opplevelse av verden.

En annen og viktig grunn til at jeg velger å bruke forskningsintervju er fordi det er en spesifikk profesjonell måte å ha samtale med intervjupersonen og innhente det ønskede datamateriale. Jeg mener jeg at intervjueren er avhengig å tilrettelegge for en balanse mellom

en likeverdig, symmetrisk og ustrukturert samtale som en samtale med venner, og på den annen siden en ulik verdi, asymmetrisk, strukturert samtale som i et forhør. I min undersøkelse velger jeg å bruke en instrumentell dialog med intervjupersonen for å belyse forskningstemaene, og å holde de strukturelle posisjonene i intervjuet. Samtidig vil jeg gi intervjupersonene rom og mulighet til å kunne uttrykke seg fritt. (Kvale, S og Brinkmann, S 2015, s. 21, 51-52).

3.1.2. Datainnsamlingsmetoder

I min undersøkelse bruker jeg semistrukturert intervju (Se kapittel 8.3 for intervjuguide) som metode for å skaffe ønskede datamaterialer. Semistrukturert intervju er en delvis strukturert intervjuform som har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan være noe fleksibelt. En annen og viktig grunn til at jeg velger denne datainnsamlingsmetoden er at jeg har mine egne antakelser og forforståelse til fenomenet jeg forsker på. Og med disse antagelsene ønsker jeg å stille selvvalgte og konkrete spørsmål til informantene. Og ved å bruke en delvis strukturert intervjuguide får jeg mulighet til å stille relevant nøkkelspørsmål om temaet jeg vil spørre om, samtidig har jeg mulighet til å stille tilleggsspørsmål, oppfølgingsspørsmål og slik ønsker jeg å skaffe relevante datamaterialer. (Johannessen mfl. 2017, s.148).

3.1.3. Valg av informanter

I motsetning til kvantitativ forsknings metode hvor forskeren bør velge et tilfeldig utvalg av respondenter, er kvalitativ forskningsmetode opptatt å komme nær innpå personer i målgruppen forskeren: Det er fordi det er informantene har spesielle kunnskaper som forskeren ønsker å få del i. En forsker velger informanter strategisk, fordi at, forskeren har klar oppfatning og tro på informantene kan besvare problemstillingen. (Johannessen mfl. 2017, s. 113 og 430). I denne studien, gjør jeg et strategisk utvalg bestående av fire dyktige barnevernsinstitusjonsledere som jeg har mer eller mindre kjennskap til fra tidligere, og som jeg har inntrykk av at har gjort seg mange gode tanker om tema verdiimplementering. Jeg har intervjuet fire barnevernsinstitusjons lederne, og vurderer det slik at jeg har det datamaterialet jeg trenger for min oppgave.

Jeg har vurdert om min kjennskap til disse lederne kan komme i veien for at de svarer åpent, ærlig og oppriktig på mine spørsmål. Det er vanskelig for meg å vite om det skjedde i intervjuene, men jeg tilstrebet en god og lite kritisk atmosfære i intervjusituasjonen.

3.1.4. Forberedelse og gjennomføring av intervjuene

Jeg har brukt et delvisstrukturert intervju guide under intervjuet: Delvisstrukturert intervjuguide har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmålene og rekkefølge til spørsmålene varierer. (Johannessen mfl. 2017, s. 148). Det var ikke så enkelt å utarbeide konkret spørsmål og en intervjuguide som man selv er fornøyd med. Jeg brukte mye tid til å lage relevant spørsmål for min problemstilling, men tilslutt klarte jeg å formulere ti konkret spørsmål som jeg har tenkt grundig på og har tro på at de kan koples til oppgavens problemstilling. Kvale og Brinkmann (2015, s. 162) omtaler intervjuguide som et manuskript som strukturerer intervjuforløpet, som kan inneholde oversikt over tema som skal dekkes og forslag til spørsmål. Intervjuguiden jeg benytter i min undersøkelse er til semistrukturert intervju. Dette innebærer at jeg bruker intervjuguiden, men samtidig har mulighet til å stille tilleggsspørsmål ved behov.

Før jeg kom i gang med intervjuene, måtte jeg få godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) for at denne undersøkelse kunne la seg gjennomføres. Jeg sendte søknad til NSD, og etter flere runder med dem, fikk jeg tilslutt godkjent (vedlegg nummer 1). Deretter sendte jeg forespørsel for deltakelse til denne undersøkelse. Jeg har sendt e-post med vedlegg, hvor jeg informerte dem hva denne undersøkelsen handler om. (vedlegg nummer 2). Jeg fikk positive tilbakemeldinger fra de resterende tre ledere, men jeg nådde ikke målet mitt om å intervju to kommunale og to statlige barneverninstitusjoner da kun én kommunal institusjonsleder ønsket å delta i undersøkelsen. Jeg rakk å intervju alle de fire lederne innen slutten av januar 2020.

3.1.5. Pilotintervju

Jeg valgte å gjennomføre ett pilotintervju for å kunne måle og få en første vurdering av og respons på spørsmålene, intervjugjennomføringen og tidsbruken. Slik jeg har forstått, er pilotintervju en intervjuøvelse man gjennomfører i forkant av intervjuet, der den som utfører undersøkelsen intervjuer en person som har samme kompetanse som informantene, for å teste

hvorvidt spørsmålene til intervjuguiden gir gode svar. Kvale og Brinkmann (2015, s.162) omtaler intervjuøvelse som en måte en kan bruke for å utforske og utvide kunnskapen sin om hvordan kvalitative forskningsintervju kan utføres.

Jeg gjennomførte et pilotintervju med en leder som kjenner meg personlig veldig godt. Hun er leder for en statlig barnevernsinstitusjon. I starten av intervjuet var jeg veldig nervøs, jeg var i skjelven og kunne knapt stille spørsmålene en ordentlig måte. Intervjutiden ble 27 minutter. Lederen som deltok pilotintervjuet mente at spørsmålene til intervjuguiden er relevante for min problemstilling. Hun mente også at jeg gikk for fort fram og var for ivrig til å stille spørsmål, og understreket at jeg bør gi bedre tid å utrykke seg til informanten. Tilbakemeldingen fra pilotintervjuet var nyttig for meg. Jeg fikk følelse av dette mestrer jeg. Jeg gjorde en del justeringer, som blant annet å vente med å stille oppfølgingsspørsmål. Praksisen fra pilotintervjuet ga meg trygghet og dette ble også nyttig under gjennomføringen av de virkelige intervjuene. Pilotintervjuet ble så vellykket at jeg til slutt bestemte meg for å bruke det som endel av intervjuene mine. Dette gav informanten samtykke til.

3.1.6. Intervjuprosess/struktur

Når en forsker gjennomfører én til én intervjuer, bør forskeren ha struktur fra intervjuet starter til det er avsluttet. I intervjuet begynte jeg med å presentere meg først. Deretter presenterte jeg om prosjektet og hva jeg stiller spørsmål om. Og jeg har også informert informanten om mulige konsekvenser ved å være med på intervjuet. Jeg har også gått gjennom for informanten hva som gjøres med datamaterialet når prosjektet er avsluttet. Informanten ble også informert om hvor lenge intervjuet skulle vare og at informanten når som helst kunne avslutte intervjuet. (Kvale og Brinkmann 2015, s.149)

3.1.7. Intervju

Da informantene godtok deltakelsen til intervjuet, og de ikke hadde mer spørsmål om dette, skrev informantene under samtykkeskjemaet. Jeg brukte diktafon for å ta opp intervjuet. Jeg valgte å ikke notere under intervjuene, fordi at jeg bare fokuserte å stille opp spørsmålene tydelig som mulig og var opptatt av å få med meg om informanten svarte spørsmålene mine eller ikke, enn å skrive notater. Jeg stilte spørsmål fra intervjuguiden, men ble nødt til å stille tilleggsspørsmål for å forsikre meg om at spørsmålene mine ble svart. Jeg følte meg ved flere

anledninger de samme svarene kom tilbake. Og opplevde ofte at informanten ikke fikk med seg spørsmålet og kom med upassende svar, da måtte jeg utdype spørsmålet til informanten skjønte spørsmålet mitt. På jakten til å få svar til spørsmålene mine, måtte jeg stille samme spørsmålet flere ganger formulert på forskjellige måter. Dette gjorde jeg for å forsterke reliabiliteten og gyldigheten til datamaterialet. Så det jeg opplevde var at for informanten var noen spørsmål enkle, mens andre ble for vanskelig. Jeg var veldig opptatt å skape en trygg stemning i rommet, og tenkte hele tiden informanten skulle ikke føle seg usikker. Jeg valgte å gi signal ved å nikke med hodet for å bekrefte når informanten svarte spørsmålet mitt, mens jeg valgte å bli avventede når jeg ikke fikk utfyllende svar. Jeg har et annet morsmål og at det kan ha forårsaket misforståelser, men også oppklaringer siden det ble en utveksling av felles forståelser undervegs. Tidsbruken til de tre intervjuene ble 37 og 43 og 46 minutter. Jeg føler at alle tre intervjuene ble vellykket, og tror også at jeg har fått datamaterialet jeg ønsket til min undersøkelse.

3.1.8. Transkripsjon av lydfile

Jeg transkribert datamaterialet fra intervjuene. Transkripsjon menes når forskeren oversetter intervju lydopptak fra talespråk til skriftspråk. (Johannessen mfl 2017, s. 204-205). Jeg foretok alle transkripsjonene selv, og dette ble tidskrevende og slitsom. Siden mine informanter har høy status og god formuleringssevne, ble jeg opptatt av meningsinnholdet i det de sier. Og det ikke ble nødvendig at uttalelsene deres transkriberes ord for ord med alle gjentakelser og med registrering av alle "eh"-er og liknende. Jeg tok bort lyder og pauser. Jeg omdannet det de sa til hele setninger, selv om dette innebærer et minimum av fortolkning når jeg transkriberer (Johannessen mfl 2017, s. 208). Da jeg ble ferdig transkriberingen, valgte jeg å gå gjennom teksten mens jeg igjen lyttet opptaket. Dette gjorde jeg for å forsikre påliteligheten og gyldigheten til de innhentede datamaterialet.

3.2. Metode for tolkning av datamaterialet

Jeg velger Lindseth og Nordbergs (2004) tre-trinns fenomenologisk-hermeneutiske analyse, fordi at den er egnet til å finne mening gjennom livserfaringer. Lindseth og Nordberg hevder at for å kunne avdekke mening i livserfaringen må vi skrive erfaringene ned som tekst som vi

kan studere. Teksten er da vårt datagrunnlag, og gjennom en fortolkning av teksten vil vi kunne avdekke hvilke tema livserfaringen kretser om. Lindseth og Nordbergs analyse er bygget på Paul Ricoeurs teori. De deler analysen in i tre trinn: «naiv lesning», «tematisk analyse» og «helhetlig fortolkning». Disse tre trinn vil være sentrale i min analyse metode.

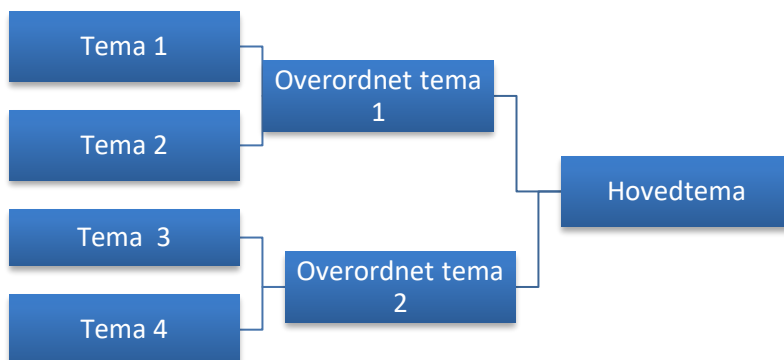
3.2.1. Naiv lesning

Lindseth og Nordberg (2004) mener at hensikten med den naive lesningen er forskeren danner seg et førsteinntrykk av hva teksten med de transkriberte intervjuene formidler som en helhet. For å danne førsteinntrykk av hva teksten formidler som helhet, har jeg forsøkt å sette min forforståelse av hva intervjuene handler om til side, og deretter leste jeg datamaterialet samlet for å fange opp hva den transkriberte teksten forteller. Deretter leste jeg grundig hvert intervju for seg. Denne lesningsprosessen gjentok jeg til jeg hadde dannet meg en naiv helhetsforståelse av datamaterialets mening. Lindseth og Norberg (2004, s 149) sier at denne forståelsen er å betrakte som en gjetning som kanskje eller kanskje ikke støttes av det videre tolkningsarbeidet, men likevel virker strukturerende på det.

3.2.2. Tematisk analyse

Ifølge Lindseth og Nordberg (2004, s 149) er neste trinn i analysen å gjennomføre en tematisk strukturell analyse. Et tema er en tråd som går gjennom hele eller deler av tekstmaterialet. Det er mange måter å gjøre tematiske analyser på. Man kan stille spørsmål til teksten og finne hvilke enheter i teksten som gir svar. Jeg har fulgt denne måten når jeg har lett etter hvilke enheter i teksten som bidrar til å besvare spørsmålene jeg også stilte i intervjuene.

Lindseth og Norberg (2004) beskriver mer inngående en annen måte, der man ser på hele teksten og hvile meningsenheter den består av. En meningsenhet er en kortere eller lengre del av teksten som formidler en mening eller et budskap. Slike meningsenheter, altså tema, som man finner spredd gjennom hele tekstmaterialet kondenseres, dvs. samles og abstraheres til mer generelle tema, som illustrert i denne figuren:



Figur.4.(Flere sub-tema danner hovedtema)

Jeg har også brukt denne analysemåten, noe som resulterte i en tre trinns tematisk analyse. Etter tematisk analyse og kondensering av hver informants transkripsjon, sto jeg igjen med ca. åtte meningsenheter/temaer til hver informant. I tematiske analyse trinn to sammenlignet jeg temaene til alle informantene, deretter kondenserte jeg alle temaene fra informantene til åtte felles overordnede tema. I tematiske analyse trinn 3 kondenserte jeg enda en gang til følgende fire hovedtemaer:

Tema 1: Lederes bevissthet om egne verdier.

Tema 2: Verdier, visjoner og formål i en kombinasjon.

Tema 3: Verdier i rekrutteringsprosessen.

Tema 4: Om ulike situasjoner for verdierarbeid i organisasjonen.

3.2.3. Helhetlig fortolkning

Helhetlig fortolkning er å formulere en overordnet helhetlig forståelse av datamaterialet Lindseth og Nordberg (2004). Der den naive forståelsen er et forsøk på å gjøre eksplisitt sin forforståelse før man gjennomfører en tematisk strukturell analyse, er formuleringen av en helhetlig fortolkning (eng. «comprehensive understanding»), et forsøk på å formulere en ny helhetsforståelse av datamaterialet (de transkriberte intervjuene) etter at man har fått en revidert, dypere og bredere forståelse gjennom analysearbeidet (Lindahl og Norberg 2004, s 150).

3.3. Metoderefleksjoner

3.3.1. Reliabilitet

«Reliabilitet» er nøyaktigheten av undersøkelsens data. Ifølge Johannessen mfl (2017) er det naturlig at en forsker ikke kan være sikker på nøyaktigheten til sin undersøkelse (Johannessen mfl 2017, s. 36).

For å forsikre å ha høy undersøkelse reliabilitet, måtte jeg tenke høyt i forberedelsen av undersøkelsen. Jeg sikret en problemstilling som lar seg besvares. Og jeg hadde godt utgangspunkt i forberedelsesfasen av prosjektet, og hadde forforståelse av fenomenet jeg forsker på. Samtidig lagde jeg tre hypoteser/forskningsspørsmål basert på min erfaring og tidligere forskninger. Bortsett fra hypotesene måtte jeg forandre problemstilling, formålsbeskrivelse og forskningsspørsmål flere ganger, etter anmodning fra NSD og min veileder. Jeg har fått flere kommentarer fra min veileder og NSD hvor de påpekte at problemstillingen og forskningsspørsmålet var uklare og ikke kunne koples til forskningsmetoden. Etter flere runder, har jeg tilslutt klart å få det i stand en sammensveising av problemstilling, forskningsspørsmål og formålsbeskrivelse som fremmer god reliabilitet.

Jeg brukte semistrukturert intervju som intervjuform, og da jeg opplevde svarene fra informanten ble uklare eller ikke svarte på intervju spørsmålene, måtte jeg fortsette med oppfølgingsspørsmål til jeg fikk svar for spørsmålet mitt. Dette gjorde jeg for å få høy reliabilitet i datamaterialet. Jeg brukte også pilotintervju og forsikret meg om at både problemstillingen og forskningsspørsmålene mine var relevante og forståelige. Dette også forsterker reliabiliteten til undersøkelsen min.

3.3.2. Validitet

«Validitet» er et kvalitetskrav og målingsfenomen som kan måle styrken og gyldigheten til et utsagn, og hvor godt eller relevant data representerer det fenomenet som skal undersøkes (Johannessen mfl 2017, s. 67).

Tema i min undersøkelse er «Ledelse og verdiimplementering». Og formålet med denne undersøkelsen er å framskaffe ny kunnskap om hvordan lederne tenker om verdiimplementering, for å forstå mer av hvordan verdiimplementering kan gjøres. For å

skaffe valide data til å kunne svare på oppgaven, måtte jeg først velge informanter som jeg hadde tro på at både sitter med kunnskap og erfaring om feltet jeg undersøker på. Derfor valgte strategisk utvelgelse for å rekruttere informanter. Dette forsterker etter min vurdering validiteten til min forskning. Jeg valgte mine informanter på grunn av de har barnevernfaglig utdanning og bred kunnskap og erfaring om fenomenet jeg forsker på. Og under gjennomføringen av intervjuene ble jeg imponert hvor faglig sterke og profesjonelle disse lederne var, og selv om spørsmålene ikke var så enkle å svare på, klarte de å gi meg gjennomtenkte og grunnleggende svar. Derfor mener jeg valg av strategisk utvelgelse hjalp meg med å forsterke validiteten til min undersøkelse.

3.3.3. Styrker og svakheter ved metoden

Metoderefleksjon er utfordringen jeg som forskeren møter i forbindelse med valg av problemstilling, metode og erfaring fra datainnsamling og beslutningene jeg tar om analyse og tolkning (Thagaar, T. s.73). Jeg nevner her noen av fordelene og ulempene til metoden jeg bruker i min undersøkelse. Den generelle styrken ved å velge kvalitative metode, er fleksibiliteten og den åpne tilnærmingen denne metoden har. En annen styrke denne metoden har er at «forskeren trenger nødvendigvis ikke å velge et tilfeldig utvalg av respondenter, men kan i stedet velge informanter i den målgruppen forskeren er interessert i å vite noe om.» (Johannessen mfl 2017, s.113). Jeg valgte strategisk utvelgelse i min undersøkelse, og denne metoden tillot meg å kunne intervju min nåværende leder og ledere fra gamle jobber. Jeg var usikker på om involvering av disse lederne ville ramme påliteligheten og validiteten til undersøkelsen. Men tilslutt har jeg vurdert min tilknytning til disse lederne ikke komme i veien for at de svarer åpent, ærlig og oppriktig på mine spørsmål. Siden jeg ikke vil konfrontere noen av dem med data som kan motsi det de forteller, mener jeg også at det ikke er fare for at de vil skjule noe. Jeg opplevde involveringene til disse lederne i min undersøkelse som positiv og har fått nyttige datamateriale, men har også opplevd stor utfordring under denne prosessen.

Svakhetene ved mine metoder er mange. Ut fra perspektivet til kvantitativ forskning, kan jeg ikke si noe om hvor representative synspunktene til mine informanter er for norske barnevernledere. Jeg har et lite utvalg og jeg har ikke innhentet bakgrunnsdata som kan si noe om hvor representative de er (om de er gjennomsnittlige i forhold til alder, utdanning, fartstid som ledere, størrelse på antall ansatte med videre). Mitt strategiske utvalg, vil kunne kritiseres

som å være et bekvemmelighetsutvalg – et utvalg av de lederne det var lettest for meg å få i tale (Johannessen mfl 2017, s.416). Jeg har heller ikke forsøkt meg på metodetriangulering med andre datakilder som deltakende observasjon i institusjonene eller undersøkelser om hva de ansatte tenker og gjør. Mange av disse begrensningene er rent praktiske i at de ikke lot seg gjennomføre med den tidsplan og de ressurser jeg hadde til rådighet. Jeg mener jeg likevel har gjort flere interessante funn ut fra kvalitativ forsknings egne premisser.

3.4. Forskningsetiske hensyn knyttet til mitt prosjekt

I et forskningsetisk perspektiv har jeg som forsker ansvaret for å ta beslutninger om hva som er faglig relevant og hvordan resultatene skal presenteres, og å takle dilemmaer mellom hensynet til vitenskapelig troverdighet og ansvaret for deltakerne i prosjektet (Thagaard, 2009, s. 73).

Studien ble meldt til norsksenter for forskningsdata (NSD) og ble godkjent 15.11.2019. Informantene ble tilsendt på epost samtykkeerklæring hvor informantene ble bedt om å samtykke i deltakelsen i intervjuet og gitt informasjon om studien. Informantene ble informert om at det er frivillig å delta i denne studien, og at en når som helst kan trekke seg som deltaker i studien. Informantene ble informert at studien tar hensyn til personvern, og at deltakernes anonymitet blir sikret ved at studien ikke bruker navngitt informant eller informasjon som kan bidra at informanten kan identifiseres. Alle opplysninger om informanten vil bli anonymisert. (Jfr. Informasjonsskriv vedlegg nummer 2). Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for informanten hvis informanten ikke vil delta eller senere velger å trekke seg. Opplysningene som registreres om informanten skal kun brukes slik som beskrevet i formålet med prosjektet. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Alle opplysningene vil bli behandlet uten navn og fødselsnummer eller andre direkte gjenkjennende opplysninger. Etter intervjuet vil lydopptaket bli transkribert. Informanten har rett til innsyn i hvilke opplysninger som er registrert om seg og rett til å få korrigert eventuelle feil i de opplysningene som er registrert. Informanten har også rett til å få innsyn i sikkerhetstiltakene ved behandling av opplysningene. Lydopptaket vil bli slettet og transkriberingsnotater vil bli oppbevart på et sikkert sted (innelåst i et skap hos studenten) i prosjektperioden. Det vil kun være forskeren

som kan ha tilgang til disse dokumentene. Det vil ikke være mulig å gjenkjenne deltakerne i publikasjoner. I min undersøkelse vil alle informantene omtalt som hunkjønn eller hankjønn uten at dette er opprinnelig identiteten til vedkommende som omtales i oppgaven. Dette gjør jeg for at informantens opprinnelige identitet ikke blir gjenkjent eller sporet. Når prosjektet blir avsluttet, vil alle data bli oppbevart uten personlig opplysninger (Johannessen m.fl. 2016, s. 86-87, Blix og Rita 2017, s. 37). Informanten i pilotintervjuet ga sin tillatelse til å inngå i studien min.

4. Resultater

I dette kapitlet gjennomgår jeg resultatene av arbeidet med å tolke datamaterialet (de transkriberte intervjuene) ut fra Lindseth og Nordbergs (2004) tre-trinns fenomenologisk-hermeneutiske analyse.

4.1. Trinn 1: Naiv lesning (foreløpig helhetsforståelse)

Mitt førsteinntrykk av hva teksten med de transkriberte intervjuene formidler som en helhet er følgende:

Å implementere verdier er noe man må jobbe med kontinuerlig. Ledelsen vil aldri la de ansatte glemme kjerneverdiene.

4.2. Trinn 2: Resultater etter tematisk analyse

Som beskrevet over, førte den tematiske analysen til fire hovedtema:

Tema 1: Lederes bevissthet om egne verdier.

Tema 2: Verdier, visjoner og formål i en kombinasjon.

Tema 3: Verdier i rekrutteringsprosessen.

Tema 4: Om ulike situasjoner for verdiarbeid i organisasjonen.

4.2.1. Tema 1: Lederes bevissthet om egne verdier

4.2.1.1. Identifikasjon med organisasjonens verdier

Alle informantene gir uttrykk at deres respektive institusjoner har formulert kjerneverdier. Og disse kjerneverdiene er formulert i institusjonens etiske retningslinjer.

Tre informanter oppgir Bufetatets kjerneverdier som institusjonens-verdier: Respekt, Åpenhet og Deltakelse (forkortet RÅD).

«De er jo sånn sett verdier tredd fra Bufetat sin side. Det har jo begynt i Bufetat, også er det tatt ett hakk ned til Region øst, derfra er det på en måte igjen kommet ned til vårt senter. Og det som jeg sier; det er respekt, åpenhet og deltakelse – RÅD – som er kjerneverdiene til institusjonen.»

En informant: Oppgir Oslo kommunes fire kjerneverdier som institusjonens verdier: Brukerorientering, Redelighet, Engasjement og Respekt (BRER).

Alle informantene er verdibevisste i betydningen at de hadde klare meninger om hva de legger i begrepet verdier.

«Verdier er jo så mye, også så mange forskjellige, så mye forskjellig. Som jeg ser det, jeg liker definisjonen med at [de er] stjernene vi styrer etter, det gjør jeg det. Hva som er viktig for oss, hva som er godt, hva vi mener er riktig som da påvirker våre handlinger og beslutninger vi tar. Også vi har jo de personlige verdiene, verdier i organisasjonen og verdier i samfunnet. Også har vi jo de personlige åpne verdier og skjulte verdier. Vi har jo-, i verdier ligger det veldig mye.»

«Oi - i begrepet verdier, så er det, hva skal jeg si, det er ikke konkret, det er liksom, jeg kan ikke det flytende fordi at, tatt Bufetat sine verdier da, som handler om RÅD - respekt, åpenhet og deltakelse. Så er jo det en måte man skal samhandle på med andre mennesker, og det er jo da kanskje noe av det viktigste vi gjør med tanke på hvordan vi møter andre familier, hvordan

vi møter barnevern, hvordan vi møter ungdommene og hvordan vi tar hverandre som kollegaer tenker jeg.»

To av informantene gir uttrykk at de har mye felles verdier med Bufetats RÅD-verdier, og mener at disse verdiene reflekterer hvordan de selv oppfatter verdiene respekt, åpenhet og deltakelse både i privat og jobb sammenheng. De gir også uttrykk for at disse verdiene er generelle og dermed er grunnleggende for mange som arbeider innen barnevernsfeltet. De ser også RÅD som abstrakte verdier som de fleste vil være enig i, og som derfor kan integreres og brukes av de fleste.

«For meg ligger de her verdiene veldig nært, det er de jo. Som sagt de verdiene passer jo de fleste, men for meg ligger de veldig nært, de ligger midt i mitt grunnleggende menneskesyn, også hvis du ikke har respektert-, hvis du ikke rom for alle, hvis du ikke ser alle, hvis du ikke akseptere alle, som jeg har, så får man ikke frem mennesker. Samtidig med åpenhet, alt skal være åpent og mulig for alle, alle skal få lov å komme og bli sett, alle skal få lov til å bruke sine ressurser.»

«Jeg kjenner meg igjen i RÅD-verdiene og synes at de er viktige for meg både privat og i jobb-sammenheng. Jeg tenker jo at-, på sammen måte som jobben her, at jeg følger RÅD verdiene. Jeg tenker jo at det er viktig for meg å behandle folk – uunngåelig – i mitt privatliv, og det er jo dette disse verdiene handler om. Så tenker jeg i mitt liv at jeg har stor respekt for folk, og for individer slik de er. Men ikke at-, det handler om at de har kunnskap om noen eller er flink for noen.»

En informant sier at han ikke hadde tilknytning kjerneverdien til institusjonen da han ble ansatt, men måtte jobbe for å få et eierskap til disse verdiene.

«... du har gjerne egne kjerneverdier selv, også er det jo da andre verdier som også de som er fra Bufetat sin side, de legger seg ikke der med en gang, fordi du må jobbe med dem aktivt tenker jeg. Jeg tenker at mitt forhold til disse kjerneverdiene har blitt tydeligere for meg, egentlig mere riktig for meg gjennom årene, og det er litt sånn fordi, vi- en har blitt mere bevisst på det»

En annen informant sier ikke noe om hun har mye felles med institusjonens kjerneverdier, men gir uttrykk for at institusjonens kjerneverdier ikke er like viktige som Erik Larsen

miljøterapeutiske verdier «genuin nysgjerrighet» og «generøsitet», som hun selv er inspirert av og foretrekker å bruke i institusjonen.

«Oslo kommune har jo sine verdier, som jeg husker er brukerorientering, respekt, engasjement og redelighet. Men jeg liker veldig godt Erik Larsen miljøterapeutisk verdier som er genuin nysgjerrighet og generøsitet. Genuin nysgjerrighet på ungdommene og på hverandre som kolleger er kjempe-viktig for godt miljøterapeutisk arbeid. Også generøsitet overfor ungdommene og hverandre er en veldig viktig miljøterapeutisk verdi som vi setter høyt.»

Hun beskriver institusjonens kjerneverdier som generelle, og som noe de aller fleste kjenner til og kan snakke om uten at hun involverer seg.

«Verdier blir fort skuffe-dokumenter, man skal få eierforhold til dem. De verdiene jeg selv har frontet til denne institusjonen [genuin nysgjerrighet og generøsitet] har jeg eierforhold til.»

4.2.1.2. Lederen som forbilde

Informantene er opptatt av at verdiarbeidet begynner hos lederne og at lederen har eierskap til det han skal formidle. De fremhever også betydningen av at lederne skal framstå som gode eksempler for at de skal ha mulighet til å kunne implementere institusjonens kjerneverdier.

«,,,,, hvis man skal implementere verdiene, må ledelsen ha i hodet å gjøre det. Også er det kan man si, at det lederen sier ofte blir glemt, men det er det man gjør som blir husket. Så hvis man skal implementere verdier, så langt verdier kan implementeres, så må du faktisk gå foran som godt eksempel og gjøre det selv.»

«Hvis jeg behandler folk med disrespekt, så kan jeg ikke si at vi alle sammen skal ha respekt. At her er en fin plansje, her er verdiene, og dem skal vi følge, hvis jeg ikke selv følger dem. Hvis kjerneverdiene ikke ligger i min kommunikasjonsform, min arbeidsform og min lederform, så blir de verdiløse og ikke implementert.»

4.2.2. Tema 2: Verdier, visjoner og formål i en kombinasjon

Informantene gir uttrykk at kombinasjon av verdiene, visjon og formål i arbeidet med verdiimplementeringen som en god verdiarbeidsstrategi.

Tre informanter sier at det er fint at man har visjoner og formål man skal strekke seg etter, men understreker at for å nå institusjonens visjon og mål, må kjerneverdiene ligge i grunn.

«Jeg kan ikke tenke visjoner for denne institusjonen, eller for denne type jobb vi gjør, uten at vi har med det med å respektere andre, uten at vi har med oss kjerneverdiene, fordi at det må være der, ellers så blir det ikke noen godt. Vi får ikke jobbet godt, vi får ikke jobbet riktig. Vi vil gjøre det dårlig jobb mot mange, spesielt brukerne våres tenker jeg. Kjerneverdiene må gjennomsyre hele driften våres, hele virksomheten.»

«Jeg er ikke helt sikker på om at det [å fremme organisasjonens visjoner og formål] faktisk vil fremme det. Det er jeg ikke helt sikker på. Du må jo gjøre begge deler. Visjoner, det er det jo fint at man skal ha. Man skal ha noe man skal strekke seg etter. Man skal ha et mål og man skal ha mening med det man gjør, og det har vi jo. Men for å nå de, må kjerneverdier ligge i grunn. Så jeg tror man må jobbe med begge deler. Men det er klart at man må ha visjoner, man må ha et formål, og man må ha noe å strekke seg etter. Og visjoner kan jo ofte blir litt sånt ullent og diffust, og at vi skal bli de beste. De der er bra, men ikke målbart, ikke noe i det hele tatt. Også formålet er jo satt, vi får jo ikke gjort noe med det. Vi skal jo bare ivareta barna vi får, det skal vi jo. Jeg tror at du må-, at verdier ligger til grunn for å kunne nå visjoner og målet.»

4.2.3. Tema 3: Verdier i rekrutteringsprosessen

Alle informantene er enige og gir uttrykk for at dersom en jobbsøker viser at vedkommende har personlige verdier som klart strider imot organisasjonens kjerneverdier, så blir vedkommende ikke ansatt.

«Vi vil gjerne ha inn folk med en annen type verdisyn, personlig verdier, men de kan ikke være motstridende med kjerneverdiene. Jeg kan ikke ha noen som-, altså vi har respekt som kjerneverdier, da vil vi at du skal respektere alle, uansett form, farge, kultur, legning. Jeg kan

ikke ha noen her som åpent sier at de ikke respekterer homofile eller muslimer. De kan vi ikke ha inn».

«Men jeg tror du må sjekke ut og ha en strategi. Å sjekke ut er at de ikke har personlige verdier som motstrider totalt da. Noe som vil setter en stopper for at de kan ta inn og oversette kjerneverdiene. Nå de her kjerneverdiene er såpass åpne at en person som overhode ikke kan ha forhold til RÅD-verdiene, vil jo ikke kunne jobbe med ungdommer heller.»

Men informantene har ulike strategier for å finne ut om jobbsøkeren har verdier som strider mot institusjonens verdier i ansettelsesprosessen. To av informantene beskriver hvilke strategier de har under intervjuet der de stiller uventede spørsmål, eller «presser hardere for å provosere» fram hva som er jobbsøkerens «ekte verdier».

«Vi stiller jo spørsmål, og prøver å få frem verdiene til folk. Å finne ansatte som passer inn RÅD-verdiene er jo håpet. Også, det kan jo skje at man bommer. Under et intervju ser du jo folk i én til to timer av sin beste side. Alle prøver jo å vise beste side. Men jeg må jo ta personlig de intervjuene jeg har. Hvis jeg kjenner eller hører noen som skurrer litt mot verdiene, da stiller jeg flere spørsmål og presser litt hardere for å framprovosere hva som er faktisk deres ekte verdier, og ikke bare de påtatte, det som de tror at de vil at jeg skal høre.»

«Jeg tenker i min rekruttering, da kan jeg plukke ut folk som har de verdiene denne institusjonen står for som en del av sitt grunnleggende menneskesyn. I intervjuet tenker jeg om menneskesyn og verdier handler menneskesyn. Når jeg har intervju, så er en viktig ting for meg å stille spørsmål de ikke er forberedt på, og de må kunne reflektere, og sånn får jeg frem litt mer om dem selv. Jeg spør ganske mye om holdninger og verdier, for vi tenker veldig konsekvent. Jeg spør hvordan de håndtere sine verdier.»

De to andre informantene beskriver hvordan de fokuserer mer på kvalifikasjoner, erfaring, refleksjonsevne og vilje til å jobbe under intervjuet. Disse lederne vektlegger at jobbsøkerne vil bli opplært i kjerneverdiene etter ansettelse. Disse informantene gir uttrykk at implementering av kjerneverdien til de nye ansatte skjer ved å sosialisere dem inn i gode holdninger og vise at kjerneverdien til institusjonene er gode verdier.

«,,,,, ved å ta inn en ny ansatt i ansatte gruppen våres, er det jo på en måte den samme greie som når vi som har vært ansatt har i lang tid, jobbet med å få frem de kjerneverdiene for å jobbe etter dem. Så må vi jo bare innlemme de nye ansatte da, med å vise respekt, med å vise åpenhet, med å vise eller gi deltakelse. Så tenker jeg det handler om vårt implementeringsarbeid, at vi må jobbe etter de verdiene. Vi må vise og si til de nye ansatte hva vi tenker og hvordan vi ønsker det, hva vi tenker er viktig også å vise i praksis til denne nye ansatte sånn jobber vi her; at det synes vi er en god måte å jobbe på, det er gode verdier å ha med seg. Vi ønsker på en måte at ditt skal du komme og.»

«En del av kjerneverdiene står også i utlysningsteksten, det begynne som regel der, kjerneverdiene er også viktig element i en intervjufase, kunsten er i intervjufasen å få frem verdiene til den enkelte. I tillegg til det at du også gjennom referanseinnhenting kan få vite personens verdier og holdninger, samtidig tenker jeg ikke nødvendigvis alle verdiene må være implementert eller på en måte må være integrert før du starte en ny jobb. Jeg tenker noen ganger at de kan bli en del av deg når du har-, jeg tror kjerneverdier kan bygges opp overtid, jeg tror ikke nødvendigvis du skal ha alle kjerneverdier for å kunne få jobb her.»

«Det må hele tiden jobbes med. Som sagt så har vi masse forskjellige personer, og alle har sine egne verdier, og de verdiene er det vanskelig å gjøre noen med. Fordi at sånne egne moralske verdier, de må man bare aksepterer at folk har. Jeg kan ikke endre din personlig verdi eller det du står for. Men jeg kan få til det at de der mer abstrakter verdiene, som RÅD-verdier, de kan jeg få dem innordnet under og prøve å ta inn i det personlige. Men det må jeg jo gjøre gjennom kontinuerlig jobbing med det, og prøve å fange opp når du tror at denne personlige verdier motstrider mot de verdiene.»

Noen av informantene synes å legge mer vekt på profesjonsbakgrunn og faglighet enn på å sile ut personer som har verdier i overensstemmelse med kjerneverdiene i organisasjonen:

«Man kommer ikke intervju til en ny jobb også er man klar over at respekt, åpenhet og deltakelse er høye verdier her hos oss, eller det kunne være andre kjerneverdier vi hadde hatt og. Men så må man gi dem som blir ansatt-, i en ansettelsesprosess **må vi jo velge ut hvem er det er som er kvalifisert, hvem har erfaringen, hvem tenker vi kan bli en god medarbeider som kan passer inn, som kan leve etter de verdiene våres.**»

*«... jeg tror ikke nødvendigvis du skal ha alle kjerneverdier for å kunne få jobb her. Men det er, jeg tror at det er, uten at jeg vet alt, **men som barnevernspedagog da, hvis du går på det studiet, så bruker man også tid på verdier.** Man snakker også der om hva er det som er viktig i møte, hva er det du skal ha inn, ha som endel av deg selv for å kunne gå ut for å jobbe i det feltet vi har.»*

4.2.4. Tema 4: Om ulike situasjoner for verdiarbeid i organisasjonen

4.2.4.1. Opplæring og undervisning

To informanter gir uttrykk for at verdiene rettes fokus på når en ansatte starter å jobbe på institusjonen. De mener at det er pålagt i institusjonene at nye ansatte får grunnleggende opplæring om de etiske retningslinjene til institusjonen, og at i denne opplæringen ligger det også undervisning om institusjonens kjerneverdier.

«Det som skjer er at du kommer hit som ny ansatt, hvor du må gjennom de etiske retningslinjene, og du må gjennom en opplæring, i den opplæringen, jeg vet ikke hvordan du hadde opplæring, men i denne opplæringen ligger det også kjerneverdiene som en faktor som alle på en måte får en opplæring i.»

To informanter sier at de gjennomfører opplæringen, men de forventer ikke at den ansatte har forstått institusjonens kjerneverdi etter opplæringen.

«De gir ingen garanti. De er ikke nok i det hele tatt, det er de ikke det. De er fine, de samlingene er fine for å få felles forståelse for alt. Men det er den daglige jobbingen, dag for dag, at de verdiene blir implementert og blir brukt, det er det. Det kreves konturering jobbing fra lederen sin side.»

«Opplæringsplan skal vi ta først da, der er det følsomme dokumenter som alle ansatte skal gjennom, hvor jeg noen ganger, hvis jeg skal være ærlig med deg, opplever er dokumenter som er viktig for å dokumentere at vi har gjennomført opplæring, men den gir ikke garanti for

at du har forstått, den gir ikke garanti for at en til enhver tid opprettholder Bufetats kjerneverdier.»

Mens en annen informant omtaler opplæringen som et positivt opplegg som de får nytte av i personalgruppen.

«Under oppstarten jobbet vi en hel måned med opplæring og med de her verdiene, og har vært enige om at det her er jo verdier alle kan stå bak. Vi har jo laget små grunnregler ut ifra de verdiene, at man skal snakke med den det gjelder, ha det her tilbakemeldingen den jeg er. De ligger jo til grunn for absolutt alt vi hadde under opplæringen som alle sammen var enig om at det her skulle vi jobbe sammen rundt. Jeg ser jo de tingene hver dag, hver avgjørelse og i hver samtaler jeg har med de ansatte ser vi jo at de verdiene ligger i grunn.»

4.2.4.2. Møter

Alle informantene gir uttrykk for at kjerneverdiene kommer opp i institusjonens møter som for eksempel i årlige samlinger, ukentlige fagmøter og daglige overlappinger.

«,,, også har vi jo at sentrene samles engang i året i november-seminaret. I fjord var det jo en stor del av seminaret. Da var det faktisk egne oppgaver rundt det også. Her på avdelingen så har vi det jo oppe på personalmøter. Vi har det oppe jevnlig, ja daglig, på overlapping når vi diskutere utfordringene rundt ungdommene.»

Informantene legger også til at de har ulike vektlegginger når det gjelder måten man setter institusjonens kjerneverdi ut i praksis ved hjelp av disse samlingene.

En informant gir uttrykk for at institusjonen hun representerer vektlegger å sette kjerneverdiene ut i praksis gjennom konfliktløsning.

«Ikke minst når vi diskuterer utfordringen rundt personalet, så bruker vi dem også, fordi at det vil alltid være gnisninger når mange forskjellige mennesker skal fungere i en vanskelig jobb på samme sted. Og da vil det jo komme opp en del utfordringer, og da bruker vi de RÅD-verdiene veldig ofte.»

Hun sier også at de vedlikeholder verdiene ved at alle ansatte deltar på «verdier, trygghet og sikkerhetsøvelse» der alle ansatte er pålagt å øve fire timer i måneden.

«I tillegg har vi da nattevaktmøtet. På de der samlingene bruker vi verdier og trygghet og sikkerhet som skal øves fire timer i måneden med hver enkelt ansatt. De her verdiene har gjennomsyra denne jobben.»

En annen gir uttrykk for at de snakker mer direkte om verdiene og gir positiv oppmerksomhet til dem som etterlever dem.

«... Det andre er jo da onsdags møter, nattevakt møter, helgemøter med dem og tilkallingsvikarer som er litt annerledes, hvor jeg tror at man må da hatt tydelig fokus hvis man skulle bruke tid da å fremheve kjerneverdiene. Det kan du gjøre ganske enkelt og da, å ha solskinnshistorier knytte opp mot åpenhet, deltakelse og respekt. Det kan jo brukes i overlappinger sånn sett, det er hvor du kan fremheve viktigheten av, se og her visste du fy fader for en respekt du visste ungdommen, hvilken åpenhet og hvilken deltakelse der er det mange mulighet for på en måte å kjøre på det hele tiden.»

4.2.4.3. Evaluering av kjerneverdier

En av informantene nevner at de har evalueringssopplegg etter seks måneder, for å sjekke ut at ansatte har et eierforhold til institusjonens kjerneverdier. Han legger til at dette er endel av rutinene de følger når de får nye ansatte hvor disse ansatte er pålagt å få opplæring i de etiske retningslinjene og kjerneverdiene til institusjonen.

«... den ene er jo opplæringsfasen hvor på en måte ansatte skal gjennom en opplæringsplan på tre måneder og seks måneder hvor det skal evalueres, der vil det da være viktig grep tenker jeg for å på en måte både sjekke ut og se om ansatte har eierforhold til disse verdiene.»

To andre informanter gir også uttrykk for i intervjuet at mye verdiarbeid gjøres i en evalueringsmodell som de kaller tilbakemeldingsmodellen «Eksempel, Effekt og Endring» (forkortet EEE), som foreskriver ærlige, redelige, umiddelbart konstruktive tilbakemeldinger.

Informantene legger til at ved bruk av denne modellen skal alle ansatte være ærlige og skal gi tilbakemelding på både negative og positive opplevelser i løpet av en vakt. Her får de ansatte også mulighet til å komme med eventuelle avvik som de mener bør forbedres.

«Også har vi jo, så ligger det og mye verdiarbeid i den tilbakemelding modellen vi har, EEE-modellen; ærlige redelige tilbakemeldingen umiddelbart, konstruktive tilbakemeldingene.»

«,,,,,,vi har et system sånn her tilbakemelding på, en sånn evaluering av vakta der ansatte gir tilbakemelding til hverandre, hva var det vi fikk det bra denne vakten her, var det noen ting som vi kunne ha gjort som ble vanskelig som vi kunne ha gjort annerledes og i redelige, ærlige tilbakemelding hverandre sånn at den som får tilbakemelding kan forstå eller se andre måte å gjøre ting på sånn at vi er ærlige mot hverandre og på en måte respekterer den jobben vi gjør sammen.»

Informantene stiller også spørsmål ved om evaluering av kjerneverdiene avdekker at verdiene praktiseres i institusjonen.

«... men hvordan måler du at folk gjør det med faktisk de verdiene?»

«Men hvordan måler du at folk gjøre det med faktisk de verdiene. Fordi at verdier er ikke like konkrete som at du skal kjøre den, eller du skal ha kontakt med ditt hoved kontakt-barn. Da du skal-. Det er veldig konkret, som du ser, og veldig lett å måle. Har du gjort det? Har du krysset av? Har du sjekket? Mens verdier er ikke målbare på denne måten.»

4.2.4.4. Krav til god implementering

Alle informantene gir uttrykk for at implementering av kjerneverdiene må jobbes med kontinuerlig. De trekker frem gjentakelse og regelmessig verdiarbeid som viktige krav til implementering av institusjonens kjerneverdier.

«De er fine, de samlingene er fine for å få felles forståelse for alt. Men det er den daglige jobbingen, dag for dag, at de verdiene blir implementert og blir brukt, det er det. Det kreves konturering jobbing fra lederen sin side.»

«Vi må ta ungdommen på alvor, og det må vi gjøre hver eneste dag, fordi at det kan hende at de samme problemer er like vanskelige hver dag, gjennom hele plasseringsperioden kanskje.»

Men i hvert fall det der med å ta med-, å snakke om-, og legge vekt på de tingene der hver eneste dag, det kan jeg gjøre det, fordi at jeg er med på overlappingen hver dag.»

«Kjerneverdien må gjennomsyre hele driften våres, hele virksomheten. Også vi må være enig om det, og vi må greie å leve etter det. Vi må rett og slett jobbe med det hele tiden. Det er jo denne implementeringen som tar så lang tid, som vi må være bevisst hele tiden at sånn ønsker vi å framstå. Da må vi streve etter å jobbe sånn og sånn, og vi må behandle folk på den og den måten, sånn som vi ønsker å bli behandlet selv, det må vi gjør mot andre. Så jeg tenker at, ja, at vi må jobbe med det der hele tiden, det må være en bevisst del av den jobben vi gjør alle sammen, og den måten vi behandler hverandre på.»

«Det andre er det, det er litt av det jeg tenker med implementering av verdier, det er litt annerledes, men det er også viktig og møysommelig arbeid som du aldri helt blir ferdig med. Et eksempel er fokuset mot trygt og sikkerhet, du slutter heller ikke å jobbe med det, selv om alle kan det, det må på en måte holdes vedlike, det må snakkes om, det må brukes tid på det, fordi, så er det sånn, hva skal jeg si, det blir aldri ferdig som egentlig alle andre ting.»

Informantene gir også uttrykk at de har forskjellige krav de personlig mener er viktig å ta hensyn til i arbeidet med implementering av kjerneverdiene. En sier de trenger mer tid til å snakke om verdiene.

«Jeg kunne tenke meg å ha mere tid, mere møtepunkter, bedre tid. For det er jo når man har tid til å snakke sammen, og når man har tid til de diskusjonene, at de skjulte verdiene kommer fram. For de får du ikke tak i på det overfladiske planet. Veldig mange ganger er jo folk ikke bevisst seg selv eller hva som skjuler seg bak. Så hvis vi hadde bedre tid til å faktisk snakke om det, om verdiene, satte av tid til det, så tror jeg man får implementert de kjerneverdiene bedre, og folk lukker ikke bort de skjulte verdiene mer.»

En sier de må ha en stabil personalgruppe, tid til å få en felles forståelse og forankring i ledelsen om de skal få dette til.

«Jeg tror du må stabil personalgruppe, og da får du jobbet med verdiene over tid. Jeg tror du må ha tid sammen for å ha en felles forståelse. Jeg tror som sagt det må forankres i ledelse først. Jeg tror det er de tre kriterier som er øverst».

En tredje sier følgende:

«Det er et lederansvar, og sånn sett Bufetats ansvar enda høyere opp tenker jeg, men så er det da et avdelingslederansvar og på en måte å stille forventning til at ansatte opprettholder kjerneverdiene. Jeg tror at skal du få en reell betydning, så er det viktig én - med gjentakelse, to - det må knyttes til faget det vi holder med enhver tid, tre - det må også være tydelighet knyttet til helse, miljø og sikkerhet som også er en del av virksomheten vår. Og de ansatte selv må ha erfaring på at dette benyttes».

Den siste informanten understreker lederens eksempel som det helt avgjørende:

«Parallele prosesser tenker jeg er kjempe viktig. Iblant føler jeg at jeg ikke blir møtt med den slags parallelle prosesser ovenfra, men jeg skal møte mine ansatte på den måten jeg vi at de skal møte ungdommene og hverandre på, også det er helt grunnleggende.»

Intervjueren: «Hva legger du i parallelle prosessen?»

«Det er, hvis jeg er veldig streng og styrende overfor mine medarbeidere, så kan jeg ikke forvente at de blir involverende overfor ungdommene og hverandre. Hvis jeg vil ha et miljø med involverende medarbeidere, så skal jeg behandle dem på en involverende måte. Det er den måten systemet vil at brukerne skal behandles på, som vi også bør behandle hverandre, er det som er parallelle prosesser. Derfor mener jeg parallelle prosesser blir viktig grep for å kunne implementere verdiene.»

4.3. Trinn 3: Ny helhetlig fortolkning

I mitt forsøk på å formulere en ny helhetsforståelse av datamaterialet (de transkriberte intervjuene), etter at jeg har fått en revidert, dypere og bredere forståelse gjennom analysearbeidet, har jeg kommet fram til følgende formulering:

Min helhetsforståelse av informantenes arbeid med implementering av institusjonens kjerneverdier er at arbeidet må skje ved regelmessighet, kontinuitet og gjentakelse. Det må både arbeides med direkte bevisstgjøringsarbeid, og gjennom at det synliggjøres i praksis gjennom ledernes adferd og i det daglige arbeidet med konfliktløsning, tilbakemeldinger og i alle møter i institusjonen.

5. Drøfting av resultatene i lys av teori

Tema 1 i resultatdelen - om lederens bevissthet om egne verdier - er et sentralt tema i denne studien. Dette har så mange aspekter at jeg først drøfter betydningen av lederens identifikasjon med organisasjonens verdier i et eget delkapittel 5.1. Deretter drøfter jeg lederen som forbilde i delkapittel 5.2. Så drøfter jeg tema 2 Verdier, visjoner og formål i en kombinasjon - i et kort delkapittel 5.3 og tema 3 - verdier i rekrutteringsprosessen i delkapittel 5.4, før jeg tar opp tema 4 – ulike situasjoner for verdiarbeid i organisasjonen i delkapittel 5.5.

5.1. Betydningen av lederens identifikasjon med organisasjonens verdier

De fire informantene var, ikke overraskende, godt kjent med kjerneverdiene ved de institusjonene de hadde lederansvar for. Informantene i denne studien har i likhet med de fleste ledere, ikke nødvendigvis selv vært med å forme kjerneverdiene ved de institusjonene de ledet. Men det så likevel ut som de i stor grad var fortrolig med- og hadde et eierskap til kjerneverdiene ved de institusjoner de ledet.

5.1.1. Flere verdisystemer

Lederens verdiforankring i verdibevisst ledelse påvirkes av flere verdisystemer som egne personlige verdier, profesjonsbaserte verdier, organisasjonsverdier og samfunnets verdier. (Aadland og Askeland, 2017, s. 97, 122 og 305).

Ved utformingen av intervjuene var jeg primært opptatt av hvordan informantene arbeider med å implementere organisasjonens verdier. Jeg spurte ikke informantene direkte om andre verdisystemer. Men det er én informant i studien som snakker om profesjonsverdier. Denne informanten fokuserer i sitt arbeid mest på profesjonsverdier, og hun sier at Erik Larsen (2019) sine miljøterapeutiske verdier (genuin nysgjerrighet og generøsitet) foretrekkes framfor institusjonens pålagte kjerneverdier. Denne informanten sier at institusjonens verdier

respekt og redelighet er grunnleggende verdier for henne, men legger til at disse verdiene er en selvfølgelighet for alle, mens genuin nysgjerrighet og generøsitet er noen de jobber med å utøve bevisst.

«Oslo kommune har jo sine verdier, som jeg husker er brukerorientering, respekt, engasjement og redelighet. Men jeg liker veldig godt Erik Larsen miljøterapeutisk verdier som er genuin nysgjerrighet og generøsitet. Genuin nysgjerrighet på ungdommene og på hverandre som kolleger er kjempe-viktig for godt miljøterapeutisk arbeid. Også generøsitet overfor ungdommene og hverandre er en veldig viktig miljøterapeutisk verdi som vi setter høyt.»

Selv om denne informanten valgte å bruke Erik Larsens miljøterapeutiske verdier, betyr det ikke at hennes personlige verdier nødvendigvis står strid med institusjonens kjerneverdier. Og Erik Larsens miljøterapeutiske verdier kan også tolkes som en form for konkretisering av Oslo kommune verdier brukerorientering, redelighet, engasjement og respekt (BRER). Informanten kan tolkes som å ville gi mere slagkraft til de mere generelle kjerneverdiene ved å konkretisere dem i lys av sine profesjonsverdier.

Men dette kan også tolkes, slik Falkenberg (2008) omtalte i studien sin, som at lederen velger å fokusere på sine profesjonsverdier framfor på organisasjonens kjerneverdier. Tolket slik viser denne lederen en mangel på medvirkning til implementering av kjerneverdiene, og dette er ledsaget av en mangel på interesse og oppfølging fra lederens overordnede på om kjerneverdiene er implementert i organisasjonen.

Informantene som skal implementere RÅD-verdiene, sier også at disse er ganske abstrakte og generelle, og at de passer med både samfunnets verdier og med manges personlige verdier. De er dermed grunnleggende for mange som arbeider innen barnevernsfeltet, og er verdier som de fleste vil være enige i, og som derfor kan integreres og brukes av de fleste ansatte. De legger vekt på at verdiene må konkretiseres gjennom dialog om hva de betyr i praksis.

Som jeg var inne på tidligere så er sammenfallet mellom organisasjonens verdier og samfunnets verdier ikke tilfeldig, men helt nødvendig om organisasjonen skal ha ekstern legitimitet, jfr. Aadland og Askeland (2017, 137-138). At de sammenfaller med manges personlige verdier gjør at ledelsens verdier får intern legitimitet. Samtidig er det en svakhet at verdiformuleringer er så abstrakte og generelle at de tas som en selvfølgelighet. Det

kan virke som ledelsens arbeid med å konkretisere hva de skal bety i konkrete situasjoner da er et helt nødvendig tydeliggjørings- og bevisstgjøringsarbeid.

5.1.2. Profesjonsidentitet er viktigst

Busch (2012) hevder at verdibasert ledelse av profesjonelle som utøves i praksis variere fra profesjon til profesjon og er bygget på den profesjonskulturen og den profesjonsidentiteten som er tilstede (Busch, 2012, s.61). Alle informantene i studien er barnevernspedagoger eller sosionomer, og de har en sterk profesjonsidentitet. Busch (2012) hevder at profesjonsverdier kan overskygge institusjonsverdier. Profesjonsverdier står i en særstilling siden de er direkte koblet til ledernes egen profesjon og de gir en viktig plattform for yrkesutøvelse. Ledernes beslutninger bygger primært på profesjonelle normer, verdier og retningslinjer hevder Busch (Busch, 2012, s.61). Som jeg nettopp var inne på over, er det én informant som snakker om profesjonsverdier (Erik Larsen, 2019) og at de overskygger kjerneverdiene (BRER). Dette kan med andre ord tolkes som at for hennes yrkesgruppe er profesjonsidentiteten sterkere enn lederidentiteten.

Men de andre tre informantene er bare opptatt av RÅD-verdiene selv om de deler profesjonsbakgrunn med informanten over. Og de sier at alle som jobber hos dem får opplæring i disse kjerneverdiene. Dette kan indikere at om profesjonsidentitet eller lederidentitet er sterkest ikke bare handler om profesjonsbakgrunn, men om en rekke andre faktorer, som hvorvidt lederen identifiserer seg med organisasjonens kjerneverdier, og om høyere ledelse er opptatt av om lederen implementerer organisasjonens kjerneverdier.

5.1.3. Integrering av verdisystemer

Sirris (2019) studerte leger og prester, og hans sentrale funn er at lederne kan fremstå som verdimessige hybrider som integrerer ulike verdsett i sin lederstilling. Når profesjonsutøvere blir ledere, ser det ut til at de tar med seg- og utøver både ledelsesverdier og profesjonsverdier i en integrert helhet inn i arbeidet sitt.

Lederne i studien til Sirris (2019) forholder seg ikke bare til sine kolleger, men også til mottakerne av organisatoriske tjenester, nemlig pasientene på sykehuset og til menighetene.

Disse lederne ivaretar profesjonsidentitet sin, og synes å identifisere seg sterkt med yrket sitt selv om de bruker mye av sin tid og innsats på lederoppgaver, spesielt administrasjon.

Også lederne i min undersøkelse kan beskrives som verdimessige hybrider som sømløst sjonglerer mellom egne personlige verdier, samfunnsverdier, profesjonsverdier og organisasjonens vedtatte kjerneverdier. Men fordi jeg ikke har hatt som mål å undersøke hvor sømløst eller konfliktfylt dette oppleves, kan jeg ikke ut fra mine funn si noe tydelig om ledernes ulike verdisystemer best kan beskrives som å være sprikende og konfliktfylte eller integrerte. Informantene så tilsynelatende ingen konflikter mellom sine ulike verdisystemer, men beskriver dem som overlappende.

5.1.4. Verdier påvirker motivasjon

Aadland og Askeland (2017) hevder at verdier har motiverende egenskaper ved at de utgjør nyttig verktøy og mål. Verdier kan bli selve drivkraften bak handlingen til lederen (Aadland og Askeland 2017, s. 234-235). Dette støttes av Løvaas og Nygaard (2019) sin studie om sammenheng mellom verdibevissthet og motivasjon hos ledere. De viser at økt verdibevissthet fremmer indre/autonom motivasjon blant lederne i organisasjonen. Dette blir videreført til ansatte, hvilket igjen synes å være av betydning for innovasjon i organisasjonen. Funnene fra Løvaas og Nygaard (2019) viser at en verdibevisst leder er selv motivert, og klarer å motivere sine ansatte til å yte maksimalt, slik at institusjonen oppnår de ønskede resultatene.

Falkenberg (2008) omtaler i sin forskning femti norske virksomheter. Han hevder at når disse virksomhetene etablerer sine verdier, er de bare opptatt av å ivareta kravene i amerikansk inspirert ledelsesmodeller, og at det er stor mangel på medvirkning fra lederne og ansatte i prosessen rundt verdiimplementeringen.

Falkenberg er inne på noe fordi også kjerneverdiene lederne i min undersøkelse er satt til å implementere er vedtatt sentralt i Bufetat (RÅD-verdiene) og Oslo kommune (BRER-verdiene) uten medvirkning hverken fra lederne eller de ansatte i organisasjonene.

«De er jo sånn sett verdier tredd fra Bufetat sin side. Det har jo begynt i Bufetat, også er det tatt ett hakk ned til Region øst, derfra er det på en måte igjen kommet ned til vårt senter.»

Lederne er pålagt å implementere dem og de ansatte å følge dem. Informantene gir indirekte uttrykk for at det er mangel på integrering av institusjonens kjerneverdier blant de ansatte. Det er derfor de må jobbe aktivt med implementering av verdiene. Én leder innrømmer også åpent at hun er mer motivert av sine profesjonsverdier enn organisasjonens kjerneverdier. Men alle informantene driver et aktivt verdierarbeid. Og informantene legger til at verdiene er blitt tydeligere og mere riktig for dem gjennom årene.

«,,, du har gjerne egne kjerneverdier selv, også er det jo da andre verdier som også de som er fra Bufetat sin side, de legger seg ikke der med en gang, fordi du må jobbe med dem aktivt tenker jeg. Jeg tenker at mitt forhold til disse kjerneverdiene har blitt tydeligere for meg, egentlig mere riktig for meg gjennom årene, og det er litt sånn fordi, vi- en har blitt mere bevisst på det.»

Det virker derfor som deres egen innsats med å implementere verdiene i organisasjonen også bidrar til at verdiene virker sterkere som motivasjonskraft for dem selv. Dette uttrykkes så sterkt som at verdiene ligger til grunn i alt man i disse institusjonen gjør på jobben, i hver avgjørelse og i hver samtale informantene har med de ansatte. Dette kan også forstås som at informantene er verdibevisste og blir motiverte av dette, og de opplever også at de klarer å motivere og få med seg sine ansatte.

De ansatte har ikke vært med å bestemme RÅD-verdiene, men de er med på å konkretisere hva RÅD skal bety i deres institusjon. En informant gir uttrykk at de har pågående gruppearbeid der alle i personalgruppen skal få lov til å si hva respekt, åpenhet og deltakelse (RÅD) betyr for hver og en. Informanten legger til at RÅD kan bety forskjellige ting for de fleste, men målet med prosessen er at alle i personalet blir enige om en definisjon som de kan stå bak. Informanten avslutter med at når de har sånne samlinger der man faktisk jobber med verdier, fører det til at verdiene faktisk ligger i ryggmargen når man tar praktiske avgjørelser. Med andre ord er det medvirkning fra de ansatte i selve implementeringsprosessen av kjerneverdiene gjennom at de ansatte selv må konkretisere verdiene. Og om vi skal tro informantene, virker verdiene etter hvert motiverende på de ansatte – for det er nettopp dette det innebærer at de ligger i ryggmargen på dem. Informantene i min undersøkelse bekrefter derfor ikke Falkenberg's syn om at verdiene bare er en overfladisk kopiering av amerikanske ledelsesmodeller.

5.2. Betydningen av lederen som forbilde

5.2.1. Betydningen av å ha et eierskap til institusjonens verdier

Aadland og Askeland (2017, s. 43-44, og 118) hevder at for lederne er det viktig å ha eierskap til institusjonens kjerneverdier. Fordi kjerneverdiene er markører som bidrar til å klargjøre institusjonens ønskede identitet og er direkte koplet til «verdier for praksis», så er de ledernes kilde til verdistyring. For operasjonaliseringen av kjerneverdiene ligger ikke langt fra etablerte styringsteorier som målstyring. Den fungerer som tankemessige fenghetter som utløser engasjert handling.

Kirkhaug (2013) skriver at kjerneverdiene hjelper en leder til å uttrykke institusjonens mest sentrale felles oppskrift for atferd eller tilstand som søkes oppnådd. Ved at lederen setter kjerneverdiene sentralt i sin atferd, kan lederen utøve sosiale kontroll og derved overprøve innflytelsen til andre verdier. Utøvelse av slik ledelse gir de ansatte opplæring i institusjonens kjerneverdier og kan påvirke de ansattes grunnleggende overbevisninger om hva som er rett og galt (Kirkhaug 2013, s. 61-62).

Jeg har vært inne på hvordan informantene selv kjenner seg forpliktet av kjerneverdiene. To av informantene sier at disse verdiene reflekterer hvordan de selv oppfatter verdiene respekt, åpenhet og deltakelse både i privat og i jobbsammenheng.

«For meg ligger de her verdiene veldig nært, det er de jo. Som sagt de verdiene passer jo de fleste, men for meg ligger de veldig nært. De ligger midt i mitt grunnleggende menneskesyn.»

«Jeg kjenner meg igjen i RÅD-verdiene og synes at de er viktige for meg både privat og i jobb-sammenheng.»

Dette er også i tråd med Beyer (2006) sin modell for verdibasert ledelse der han poengterer at implementering av verdiene først må begynne på ledernivå. Først når verdiene ledergruppen har valgt til sin interne bruk fungerer i ledergruppen, kan de ta neste steg, nemlig å implementere verdiene hos organisasjonens ansatte.

5.2.2. Rollemodell

Aadland og Askeland (2017) og Kirkhaug (2012) hevder at ledere formidler verdier og etiske normer først og fremst som rollemodeller. Og at det de gjør er gjenstand for stor oppmerksomhet fra deres ansatte. Det de gjør, eller hvordan de fremtrer, er vel så sterkt eksempel som hva de sier (Aadland og Askeland 2017, s.130).

Informantene snakker om viktigheten at de er moralske forbilder. De gir uttrykk for at personalet glemmer det ledere sier, men understreker at det de gjør blir alltid husket. En formulerer dette også motsatt som at dersom lederen ikke følger verdiene, vil de ansatte heller ikke gjøre det.

«... hvis jeg er veldig streng og styrende overfor mine medarbeidere, så kan jeg ikke forvente at de blir involverende overfor ungdommene og hverandre. Hvis jeg vil ha et miljø med involverende medarbeidere, så skal jeg behandle dem på en involverende måte.»

Som jeg var inne på i avsnittet om troverdige ledere, er det avgjørende at det er konsistens mellom lederens indre tanker og følelser og hvordan disse gir seg utslag i handlinger (Aadland og Askeland 2017, s. 279). At mine informanter har internalisert verdiene de formidler er avgjørende for deres troverdighet. Slik uttrykkes dette av en av informantene:

«Du må, det må være her i hjertet, hvis ikke det, blir det ikke ekte. Og det er noe av det viktigste at vi skal være ekte når vi skal møte menneskene vi har.»

5.2.3. Legitimitet som leder

Ifølge Aadland og Askeland (2017) legitimerer ledere sin ledelse med at de vil gjøre noe positivt som kan utvikle eller løfte institusjonen, og at de selv er overbevist om at institusjonen vil få noe godt ut av det de gjør, samt at de klarer å få de ansatte til å dele deres vurderinger av verdier, mål og virkemidler (Aadland og Askeland 2017, s.141 og 146).

En informant i studien min sier at han ikke kan bruke makt for å oppnå resultat i det feltet han jobber, og foretrekker å bygge på gode mellommenneskelige relasjoner og en tillitsbasert dialog med sine ansatte.

«Jeg tenker at jeg kan ikke bruke makta mi, og bestemme på denne måten, men jeg må nødt til å si hvorfor skal vi gjøre ting. Jeg tenker at vi må ha med RÅD hele veien.»

En annen informant i studien min sier at han ikke har tro på at man kan forlange at verdiene følges, man må vise dem som gode forbilder.

«Jo, vi må sier det, vi må snakke om det, jeg må sette forventningen på at jeg forventer at dere gjøre det her og det her. Og jeg forventer dere gjør det med respekt, åpenhet og deltakelse. Men hvis jeg ikke gjøre det selv, så tror jeg ikke det blir implementert.»

En av lederne er likevel helt tydelig på at mangel på etterlevelse av kjerneverdiene ikke tolereres.

«Så det er noen med, verdier er låst. De seks verdiene som jeg nevnte her, har man ikke noe annet valg enn å følge når en skal jobbe hos oss.»

I denne replikken ligger det en skjult trussel om at lederens legitimitet og gode eksempel ikke nødvendigvis er nok til å motivere ansatte. De som ikke blir overbevist og motivert av egen tilslutning til kjerneverdiene, vet nok også at manglende etterlevelse av kjerneverdiene i siste instans møtes med sanksjoner og i verste fall oppsigelse. Om man ikke motiveres av indre motivasjon, er det også ytre motivasjon av typen ekstern regulering å falle tilbake på.

5.3. Sammenhengen mellom verdiarbeid og visjons- og målarbeid

Ifølge Morvik (2018) sin studie av ledere i tre diakonale institusjoner, er institusjonens visjoner og formål mer sentrale i ledernes verdiformidling enn kjerneverdier. Morvik begrunner dette med at verdier fra de ulike sektorene som sykepleiefaglige og diakonale verdier representerer, er integrert i ledernes forståelse av visjonen, institusjonenes formål og sine lederfunksjoner. Derfor er institusjonens visjon og formål mer sentrale i ledernes verdiformidling enn kjerneverdiene. Spørsmålet er om ledere bør ha et eksplisitt fokus på organisasjonens verdier, eller om de bør fokusere på mål og visjon og la verdiene være implisitte.

Jeg undersøkte dette gjennom å stille informantene følgende spørsmål:

- På hvilken måte kan det gi bedre implementering av kjerneverdier at lederen jobber med å fremme institusjonens visjoner og formål enn å jobbe med implementering av verdier direkte?

Informantene i studien min mener at et ensidig fokus på visjon og mål ikke er tilstrekkelig til å implementere kjerneverdiene i institusjonen. De mener at praktiske arbeid med kjerneverdiene er like viktig som arbeid med visjoner og mål. En av mine informanter sier at han kan ikke tenke visjoner for institusjonen han leder, eller for denne type jobb han gjør, uten at han har med seg kjerneverdiene. Han sier også at da får de ikke jobbet godt, og heller ikke jobbet riktig. Da vil de gjøre en dårlig jobb mot brukerne deres. Han understreker at kjerneverdiene må gjennomsyre hele driften til virksomheten han leder. Her ville Morvik kunne innvende at han hevde seg misforstått, for Morviks utgangspunkt er at verdiene er integrert i lederens forståelse av organisasjonens visjon og mål.

Det er likevel interessant at mine informanter er veldig klare på at de arbeider eksplisitt med å implementere organisasjonens kjerneverdier. Beyer (2006) sin verdibaserte ledelsesmetode, «Den felles reisen», hevder viktigheten av at lederne kombinerer verdier, visjon og formål for å kunne utøve god verdibasert ledelse. Han understreker også at dersom en leder velger den ene siden og utelate den andre siden av banen, klarer lederen bare å oppnå kortsiktige resultater som ikke varer lenge.

5.4. Rekruttering

Funnene til Johansen og Torjusen (2017) sin casestudie om ledelsen hos IT-Consult viser at ansattegruppen i studien fungerer veldig godt; at alle hjelper hverandre og at de har en god organisasjonskultur. Lederne mener grunnen til at de har denne ansattgruppen er at disse virksomhetene har en rekrutteringsprosess der kun kandidatene som støtter organisasjonens verdsett velges.

Jeg undersøkte dette gjennom å stille informantene følgende spørsmål:

- På hvilken måte tenker du at for å få en ansattgruppe som deler institusjonens kjerneverdier må ledelsen ha en klar strategi for rekruttering, slik at kun personer med disse verdiene rekrutteres?

Alle informantene i min studie sier at dersom en jobbsøker viser at vedkommende har personlige verdier som klart er i strid med organisasjonens kjerneverdier, så blir vedkommende ikke ansatt.

«Men jeg tror du må sjekke ut og ha en strategi. Å sjekke ut er at de ikke har personlige verdier som motstrider totalt da.»

En informant utdyper dette og sier at de vil gjerne ha inn folk med en annen type verdisyn og personlig verdier, men de kan ikke være motstridende med kjerneverdiene. Hun legger til at de har respekt som del av kjerneverdiene, og da vil de at den som vil jobbe hos dem skal respektere alle uansett form, farge, kultur eller legning. Hun sier også at de ikke kan ha noen som åpent sier at de ikke respekterer homofile eller muslimer.

Dette omtales også i funnene fra Einar Aadland (2006) sin studie om 8 medlemsvirksomheter i HSH. I funnene understrekes det at når en leder velger arbeidstakere, bør lederen velge folk som i bunnen har et menneskesyn der hvert enkelt individ har verdi, og at de som ikke har en slik forståelse ikke er ønsket hos dem.

Under intervjuet gav flere av informantene uttrykk at de er mer opptatt av profesjonsidentiteten enn av de personlige verdiene til nye ansatte. Derfor legger de stor vekt på profesjonsidentitet under ansettelsesprosessen, og personer som har relevant sosialfaglig profesjonsutdanning velges fremfor personer som ikke har dette. Dette kan tolkes som en tillit til at sosialiseringen inn i en profesjonsidentitet med tydelige profesjonsverdier sikrer den utsilingen av personer med personlige verdier i strid med kjerneverdiene.

To av informantene i studien sier at de ser positivt på å ansette personer med egne verdier, så lenge disse verdiene ikke er direkte i strid med institusjonens kjerneverdier. Jeg var inne på at disse lederne vektlegger at jobbsøkerne vil bli opplært i kjerneverdiene etter ansettelse. Disse informantene gir uttrykk at implementering av kjerneverdien til de nye ansatte skjer ved å sosialisere dem inn i gode holdninger og ved å vise at kjerneverdien til institusjonene er gode verdier.

Jeg mener mine informanter tydeliggjør at man ikke kan ha ambisjoner om at et jobbintervju skal være nok til å sile ut alle som ikke er «ferdig sosialiserte» inn i organisasjonens kjerneverdier. De støtter derfor ikke Johansen og Torjusen (2017) i at kun kandidatene som støtter organisasjonens verdsett kan velges ut på intervju. Man kan i høyden håpe på å sile ut dem som har personlige verdier som står direkte i konflikt med kjerneverdiene. Man må likevel arbeide for å sosialisere nyansatte inn i en kultur som føler seg forpliktet på organisasjonens kjerneverdier, og hjelpe dem å tydeliggjøre hva de betyr i praksis.

5.5. Ulike situasjoner for verdiarbeid i organisasjonen

5.5.1. Undervisning og opplæring

Busch (2012) hevder at verdiutvikling i kognitiv læringsteori først og fremst vil si at verdiene må språksettes, og at det må utvikles et begrepsapparat som gjør at det er mulig å diskutere verdiene. Verdiene må ha et meningsfullt innhold. Medarbeiderne må kunne gjøre rede for innholdet i verdiene, og lederne bør kunne utvikles en felles forståelse av innholdet (Busch 2012, s.108-109). Dette gjenspeiler også skillet Aadland og Askeland (2017, s. 358) gjør mellom «verdier for praksis» og «verdier i praksis». Språksetting tydeliggjør «verdier for praksis».

Alle informantene i min undersøkelse vektlegger at verdiene må språksettes gjennom refleksjon og dialog.

«Og som leder skal man reflekterer rundt verdiene flere ganger i året. De skal talesettes, de skal være synlige og lett tilgjengelig. De skal legges ut, hvis vi ikke snakker nok om respekt og brukermedvirkning, blir de skuff-verdier og ikke reelle verdier.»

En av informantene gir uttrykk for at de hadde en hel måneds opplæring i kjerneverdiene før de åpnet institusjonen, og at dette har gitt veldig synlige resultater i praksis.

«Under oppstarten jobbet vi en hel måned med opplæring og med de her verdiene, og har vært enige om at det her er jo verdier alle kan stå bak. Vi har jo laget små grunnregler ut ifra de verdiene, at man skal snakke med den det gjelder, ha det her tilbakemeldingen den jeg er. De ligger jo til grunn for absolutt alt vi hadde under opplæringen som alle sammen var enig

om at det her skulle vi jobbe sammen rundt. Jeg ser jo de tingene hver dag, hver avgjørelse og i hver samtaler jeg har med de ansatte ser vi jo at de verdiene ligger i grunn.»

Funnene viser at informantene har tydelig fokus for å talesette/spåksette/sette ord på kjerneverdiene og hva de betyr i praksis. Informantene bekrefter med dette Buschs forståelse av hvordan man skaper verdiutvikling i organisasjonen.

5.5.2. Sosialisering gjennom samspill

Aadland og Askeland (2017) hevder at verdier ikke bare er individuelle. Mennesker er sosiale vesener som skapes og skaper seg selv i samspillet med andre. Den enkeltes verdier blir ikke utformet uten påvirkning fra andre. Derfor er kollektivt samspill mellom individer helt avgjørende for hvilke verdier den enkelte ender opp med (Aadland og Askeland 2017, s.106).

Det kollektive samspillet framheves også av informantene i min undersøkelse.

«Her på avdelingen så har vi det jo oppe på personalmøter. Vi har det oppe jevnlig, ja daglig, på overlapping når vi diskutere utfordringene rundt ungdommene.»

Med andre ord skjer sosialiseringen gjennom daglige diskusjoner av faglige utfordringer. Det innebærer også at informantene har tro på at ansatte kan sosialiseres slik at de over tid deler organisasjonens kjerneverdier.

«... samtidig tenker jeg ikke nødvendigvis alle verdiene må være implementert eller på en måte må være integrert før du starte en ny jobb. Jeg tenker noen ganger at de kan bli en del av deg når du har-, jeg tror kjerneverdier kan bygges opp overtid, jeg tror ikke nødvendigvis du skal ha alle kjerneverdier for å kunne få jobb her.»

Samspillet er også, som jeg har vært inne på tidligere, et samspill mellom ledere og ansatte der de ansatte formes gjennom modell-læring.

«Hvis kjerneverdiene ikke ligger i min kommunikasjonsform, min arbeidsform og min lederform, så blir de verdiløse og ikke implementert.»

Sosialisering innebærer det Aadland og Askeland (2017, s. 358) kaller «verdier i praksis». Ansatte tilpasser seg hvordan organisasjonen praktiserer sine verdier. Mine informanter støtter opp under Aadland og Askeland (2017) sitt synspunkt at verdier formes gjennom

sosialt samspill, og at implementering av verdier handler like mye om sosialisering som om språksetting og bevisstgjøring.

5.5.3. Betydningen av kontinuerlig vedlikehold av verdiimplementering

Aadland (2016) skriver at en av institusjonene omtaler hvordan de legger til rette for daglige, ukentlige eller månedlige fagmøter, allmøter eller debattmøter som de viktigste stedene for å vedlikeholde og utvikle god verdipraksis der ansatte og ledere møtes og får mulighet til å drøfte verdimessige spørsmål. Studien trekker frem det daglige morgenmøtet som den viktigste arenaen der ledere og ansatte drøfter alle saker som har betydning for organisasjonen (Aadland 2016, s. 49).

Mine informanter er verdibevisste i denne betydningen. De gir uttrykk at de legger til rette for og jobber spesifikt med verdiene, og videre legger informantene til at verdiene er del av institusjonens daglige rutiner og tas opp under daglige overlappinger, særlig når personalet diskuterer utfordringer rundt ungdommene, og når konflikter mellom personalet håndteres. I det hele tatt er alle mine informanter tydelige på å understreke at implementering av verdier er et kontinuerlig arbeid som aldri tar slutt.

«De er fine, de samlingene er fine for å få felles forståelse for alt. Men det er den daglige jobbingen, dag for dag, at de verdiene blir implementert og blir brukt, det er det. Det kreves konturering jobbing fra lederen sin side.»

«... men det er også viktig og møysommelig arbeid som du aldri helt blir ferdig med. Et eksempel er fokuset mot trygt og sikkerhet, du slutter heller ikke å jobbe med det, selv om alle kan det, det må på en måte holdes vedlike, det må snakkes om, det må brukes tid på det, fordi, så er det sånn, hva skal jeg si, det blir aldri ferdig som egentlig alle andre ting.»

Informantene i min undersøkelse er med andre ord helt på linje med institusjonen i Aadlands undersøkelse hvor de legger til rette for daglige, ukentlige eller månedlige fagmøter, allmøter eller debattmøter, og ser dem som de viktigste stedene for å vedlikeholde og utvikle god verdipraksis.

6. Oppsummering

Temaet til oppgaven er ledelse og verdiimplementering. Oppgavens problemstilling er:

Hva kan være ulike nyanser i hvordan institusjonsledere i norsk barnevern tenker om hvordan de best kan implementere organisasjonens kjerneverdier?

6.1. Min helhetsforståelse

Jeg gjentar her som del av oppsummeringen den helhetsforståelse jeg står igjen med etter å ha gjennomført den strukturerte analysen av datamaterialet.

Min helhetsforståelse av informantenes arbeid med implementering av institusjonens kjerneverdier er at arbeidet må skje ved regelmessighet, kontinuitet og gjentakelse. Det må både arbeides med direkte bevisstgjøringsarbeid, og gjennom at det synliggjøres i praksis gjennom ledernes adferd og i det daglige arbeidet med konfliktløsning, tilbakemeldinger og i alle møter i institusjonen.

Denne forståelsen av mine funn er nå ytterligere utdypet gjennom min drøfting av mine funn i lys av diskusjoner i teoristoffet. Jeg kan derfor supplere min helhetsforståelse med følgende oppsummeringer.

6.2. Oppsummering av mine funn

Ut fra mine funn er det vanskelig å si om lederne har flere ulike verdisystemer som er i konflikt (Aadland og Askeland, 2017), flere verdisystemer som er integrert i hverandre (Sirris, 2019) eller om profesjonsverdiene overstyrer andre verdier (Busch, 2012), for organisasjonsverdiene er så generelle og forenlige både med samfunnets verdier, mange nordmenns personlige verdier og med profesjonsverdiene til mine informanter. Men nettopp deres generelle formulering og fraværet av opplevd konflikt mellom verdiene, sannsynliggjør at verdisystemene er integrerte. At de er integrerte gjør det lettere for organisasjonen å ha ekstern legitimitet og for lederne å få intern legitimitet for sitt verdiarbeid.

Mine funn tyder på at man ikke kan fastslå at profesjonsidentitet er viktigere enn lederidentitet ut fra profesjon alene. Selv om én leder tilsynelatende har en sterkere profesjonsidentitet enn lederidentitet, er det ikke slik for de tre andre selv om de har tilsvarende profesjonsbakgrunn. Det er trolig mange andre faktorer som lederens identifikasjon med kjerneverdiene eller oppfølging fra høyere ledernivåer som er med på å avgjøre hvilken identitet som er viktigst.

Mine funn bekrefter det Aadland og Askeland (2017) som sier at verdier har motiverende egenskaper. De av informantene som har arbeidet mye med implementering av organisasjonens kjerneverdier sier de er blitt mer motivert av dem over tid. Og de har også klart å få verdiene til «å sitte i ryggmargen» på de ansatte. Dette tolker jeg som at de ansatte også motiveres ut fra verdiene i sin praksis.

Falkenberg (2008) hevder at det er lite medvirkning fra ansatte når organisasjonens verdier formuleres. Det bekreftes av mine funn. Alle informantene er pålagt å implementere kjerneverdier som er vedtatt høyt oppe i moderorganisasjonen uten deres medvirkning. Men samtidig er det mye medvirkning fra ansatte når verdiformuleringene skal tolkes, presiseres og konkretiseres som praktiske handlingsregler. Mine funn støtter derfor ikke Falkenbergs påstand om at ledere og ansatte ikke deltar i prosessen rundt verdiimplementering.

Mine funn støtter funn som på ulike måter vektlegger viktigheten av at informanten selv lever de verdier han/hun støtter ved kommunikasjon. Dette understrekes gjennom forståelse av lederen som rollemodell (Aadland og Askeland 2017, s.130) og grunnlaget for legitim ledelse i lederens egen overbevisning om verdiene (Aadland og Askeland 2017, s.141 og 146). Mine informanter er tydelige på at det ikke er mulig å implementere verdier blant de ansatte som ikke alt er implementert i dem selv som ledere. Ansatte er mer opptatt av hva ledere gjør enn hva de sier.

Mine funn støtter ikke Morvik (2018) sin påstand om at institusjonens visjoner og formål mer sentrale i ledernes verdiformidling enn direkte formidling av organisasjonens kjerneverdier. Mine informanter vektlegger arbeid med organisasjonens kjerneverdier i en rekke fora og former. Mine funn er mer i tråd med Beyer (2006) sin verdibaserte ledelsesmetode «Den felles reisen», som hevder viktigheten av at lederne kombinerer verdier, visjon og formål for å kunne utøve god verdibasert ledelse.

Johansen og Torjusen (2017) hevder at ledelsen kun må ansette medarbeidere som deler organisasjonens verdier. Mine informanter hevder de kun kan sile ut søkere som åpenbart har motstridende verdier. De kan ikke sile ut søkere som ennå ikke har integrert og operasjonalisert organisasjonens verdier. De er derfor nødt til arbeide for å sosialisere nyansatte inn i en kultur som føler seg forpliktet på organisasjonens kjerneverdier, og hjelpe dem å tydeliggjøre hva de betyr i praksis.

I tråd med Busch (2012, s.108-109) gir mine informanter rikelig anledning for de ansatte til å språk sette og diskutere verdiene. Samtidig skjer mye av dette verdiarbeidet gjennom daglige diskusjoner av faglige utfordringer mer enn gjennom direkte diskusjon av hva verdiformuleringen betyr i praksis. Mine informanter støtter derfor også opp under Aadland og Askeland (2017) sitt synspunkt at verdier formes gjennom sosialt samspill, og at implementering av verdier handler like mye om sosialisering som om språksetting og bevisstgjøring.

Aadland (2006) sine funn om at verdiimplementering må arbeides med regelmessig og fortløpende. Det samme sier også mine informanter. Verdiimplementering skjer både gjennom regelmessige fagmøter og gjennom alle de praktiske møtene som overlapper mellom vakter og drøfting av aktuelle utfordringer og konflikter. Informantene er tydelige på at dette arbeidet aldri blir ferdig.

6.3. Konklusjon

Mitt forskningsspørsmål var: Hva kan være ulike nyanser i hvordan institusjonsledere i norsk barnevern tenker om hvordan de best kan implementere organisasjonens kjerneverdier? Min undersøkelse har vist at det er ulike nyanser i hvordan de fire informantene tenker om de samme spørsmålene. For eksempel har to av informantene tilsynelatende identifisert seg med organisasjonens kjerneverdier med en gang, mens en har fått mer varme for dem over tid og en har satt dem til side for sine profesjonsverdier. På en tilsvarende måte er to informanter opptatt av å presse jobbsøkere under jobbintervjuer for å undersøke om de kan stå for kjerneverdiene, mens to er mer åpne for at nyansatte sosialiseres inn i disse verdiene etter ansettelse. Når det gjelder opplæring i verdiene er det også ulike nyanser i deres vektlegging. Noen vektlegger aktiv språksetting av verdiene gjennom eksempler og konkretisering i form

av handlingsregler (verdier for praksis), mens andre vektlegger sosialisering gjennom faglige diskusjoner og konfliktløsning (verdier i praksis). Alle informantene framhever ulike krav de mener må være oppfylt i organisasjonen om man skal få til god implementering.

Ulike nyanser i hvordan institusjonsledere i norsk barnevern tenker om hvordan de best kan implementere organisasjonens kjerneverdier handler også om de ulike sidene jeg nettopp har oppsummert om hva implementering av verdier handler om. God implementering av organisasjonens kjerneverdier handler mye om lederens egen identifikasjon med disse verdiene, om hun deler dem personlig, om hun selv er motivert av dem og lever ut verdiene som rollemodell. God implementering handler om lederens identitet fordi identitet også er knyttet til verdier i den gruppen hun identifiserer seg med. God implementering handler om ytre og indre legitimitet og at lederne evner å kombinere verdier, visjon og formål. God implementering av organisasjonens kjerneverdier handler om medvirkning i konkretiseringen av hva verdiene skal bety i praksis. God implementering starter med god rekruttering, men må følges opp med både språksetting gjennom eksplisitt arbeid med hva verdiene betyr og sosialisering gjennom faglige diskusjoner og konfliktløsning. God implementering handler om regelmessig bruk av verdiene i alle mulige møter og situasjoner, og implementeringsarbeidet stopper aldri.

Disse ulike aspektene ved god implementering av organisasjonens kjerneverdier kan også omformuleres som praktiske råd til ledere som ønsker å starte et slikt implementeringsarbeid. Her er et forslag: *Dersom du er blitt leder for en norsk barneverninstitusjon, og har fått i oppgave å implementere organisasjonens kjerneverdier, så bør du lytte til følgende råd:*

- 1. For å få til god implementering er det viktig at du selv identifiserer deg med disse kjerneverdiene slik at de danner et grunnlag for dine egne vurderinger og handlinger. Om kjerneverdiene kun er ord for deg, må du selv jobbe med å konkretisere hva de betyr for deg og din atferd. Først når de er implementert i deg, er du klar for å implementere dem i organisasjonen.*
- 2. De ansatte i organisasjonen er mer opptatt av hva du gjør enn hva du sier. Du er deres rollemodell, og det må være overensstemmelse mellom hva du sier og hva du gjør om du skal være troverdig. Du må være troverdig for å klare å motivere andre.*
- 3. Alle ansatte må få anledning til å medvirke i å konkretisere hva kjerneverdiene betyr i praksis i organisasjonens arbeidsprosesser, og særlig i konfliktsituasjoner. Da bidrar du til at de ansatte får eierskap til verdiene.*

4. *Når du rekrutterer nye medarbeidere, så prøv å unngå å ansette søkere som har verdier som er klart i strid med kjerneverdiene. Nyansatte må få opplæring i hva kjerneverdiene betyr for praksis i organisasjonen, og de må sosialiseres inn i organisasjonskulturen gjennom å få delta i faglige diskusjoner og konfliktløsning.*
5. *Implementering av organisasjonens kjerneverdier er et arbeid som aldri tar slutt. Du må være oppmerksom på hvordan verdiene regelmessig kan tematiseres både eksplisitt gjennom eksempler på bruk og implisitt gjennom godt faglig arbeid i alle organisasjonens møter og samlinger.*

Jeg begynte denne reisen med en undring over at fire ukers intensiv opplæring i organisasjonens kjerneverdier ikke var nok til å få til en god implementering av en felles forståelse hos alle medarbeidere av hva verdiene betyr i praksis. Gjennom arbeidet med denne undersøkelsen har jeg lært at institusjonsledere i norsk barnevern tenker mye mer nyansert om verdiimplementering, og at god implementering er en veldig omfattende og tidkrevende prosess. Likevel er min bekymring for at ledere og ansatte med ulike personlige verdier og kulturbakgrunn snakker om de samme verdiene men praktiserer dem forskjellig, ikke blitt helt borte. Jeg mener det bør forskes mer på om dette er tilfelle, og hvordan ledere i norske barneverninstitusjoner kan avdekke og håndtere slike forskjeller. En slik undersøkelse må på den ene siden, innhente data om både lederes og ansattes tenkning og forståelse, og på den andre siden se på både hva ledere og ansatte sier og hva de faktisk gjør. Jeg ser for meg at man da kanskje bør basere seg på en form for deltakende observasjon over tid i én eller flere organisasjoner.

7. Litteraturliste

Aadland, E & Askeland, H (2017). *Verdibevist ledelse* (1.utg). Oslo: Cappelen Damm AS.

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

Askeland, H (2020). Values – Reviewing the Construct and Drawing Implications for Values Work in Organisations and Leadership, I Askeland, H (2020): *Understanding values work.* (<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-37748-9>)

Arnulf, K (2017). *Hva er ledelse* (5.opplag). Oslo: Universitetsforlaget

Beyer, P (2006). *Værdibaseret ledelse. Den ældste vin på den nyeste flaske.* (2.udgave/1.oplag). København. Forlaget Thomson A/S

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

Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Paul, G. Roness, R. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor.* (3.utgave). Oslo: Universitetsforlaget AS

Iversen, L. L. (2014). *Uenighetsfellesskap: Blikk på demokratisk samhandling.* Oslo: Universitetsforlaget 114-137

Falkenberg, G (2008). *Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter. Viktig kulturbærere eller fordekt PR?* Fafos Rådsprogram. Allkopi A/S

Jacobsen, I. Thorsvik, J (2016): *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg). Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte Per Arne (2017). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode* (5.utgave). Oslo: Abstrakt forlag AS

Johansen, C og Torjussen, C (2017) *Hva er verdibasert ledelse?* (Masteroppgave) (<https://openaccess.nhh.no/nhhxmlui/bitstream/handle/11250/2453284/masterthesis.PDF?sequence=1>)

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

Kvale, S og Brinkmann, S (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utgave). Oslo: Gyldendal Norsk forlaget A/S

Løvaas, B 2019. *Verdier og verdibevissthet. Hva er det og hva skal vi med de.*
(<https://blogg.vid.no/verdier-og-verdibevissthet-hva-er-det-og-hva-skal-vi-med-det>)

Lindseth, A. Norberg, A. (2004). A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience, *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, volume 18, pages 145-143.

Morvik, K 2018. *Rom, sted og tid: Ledelsesverdier i praksis* (Masteroppgave)
(<https://vid.brage.unit.no/vid-xmlui/handle/11250/2583170>)

Nygaard, J. og Løvaas, B. Hva er verdien av verdibevissthet, *Magma* nr 2-2019, s 55-64, 2019. (<https://www.magma.no/hva-er-verdien-av-verdibevissthet>)

Sørly, R., Blix, B (2017). *Fortelling og forskning. Narrativ teori og metode i tverrfaglig perspektiv*. Stamsund: Orkana forlag A/S

Sirris, S. (2019). *Managers negotiating identities: Hybridizing professionalism and managerialism in faith-based health organizations and in religious organizations*. Avhandling (ph.d.) VID vitenskapelige høgskole, Oslo. Fast lenke: <http://hdl.handle.net/11250/2632293>

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

8. Vedlegg

8.1. Vedlegg 1

NSD Personvern

15.11.2019 07:56

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 904363 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 den 15.11.2019 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.05.2020.

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 viderebehandles 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) og dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen 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 eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD

vil følge opp underveis og ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet/ pågår i tråd med den behandlingen som er dokumentert. Lykke til med prosjektet! Kontaktperson hos NSD: Ina Nepstad Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

8.2. Vedlegg 2

Vil du delta i forskningsprosjektet

Ledelse og verdiimplementering

En komparativ casestudie av kommunal og statlig barnevernsinstitusjons leder

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt om ledelse og verdiimplementering

Formålet med forskningsprosjektet er å framskaffe ny kunnskap om hvordan lederne tenker om verdiimplementering for å forstå mer av hvordan verdiimplementering kan gjøres.

Vi ønsker å intervjuer to kommunale og to statlige barnevnevern institusjonsledere. Målet er å undersøke hvordan ledere ved norske barnevernsinstitusjoner tenker og hvordan de mener man best kan implementere organisasjonens kjerneverdier.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Forskningsprosjekt:

Master i verdibasert ledelse

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID Oslo

Student navn: Abdirazak Alasow

Hva innebærer prosjektet?

I perioden 20. 11. 19 – 30.01.20 vil vi gjennomføre intervjuer av ledere ved norske barnevernsinstitusjoner. Intervjuene beregnes å ta ca. 45 minutter. Intervjuet blir individuelt, der forskeren og den som blir intervjuet skal ha samtale under fire øyne. Jeg vil ta lydopptak av alle intervjuene.

Problemstilling til prosjektet

Hvordan tenker institusjonsledere i norsk barnevern likt og forskjellig om hvordan man best kan implementere organisasjonens kjerneverdier?

Videre har jeg formulert følgende mer presise forskningsspørsmål:

1. Hva eller hvordan brukes samlinger for de ansatte for å implementere kjerneverdier hos alle ansatte i organisasjonen
2. På hvilken måte kan det gi bedre implementering av kjerneverdier at lederen jobber med å fremme institusjonens visjoner og formål enn å jobbe med implementering av verdier direkte?
3. På hvilken måte tenker du at for å få en ansattgruppe som deler institusjonens kjerneverdier må ledelsen ha en klar strategi for rekruttering, slik at kun personer med disse verdiene rekrutteres

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Opplysningene som registreres om deg skal kun brukes slik som beskrevet i formålet med prosjektet. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Alle opplysningene vil bli behandlet uten navn og fødselsnummer eller andre direkte gjenkjennende

opplysninger. En kode knytter deg til dine opplysninger gjennom en navneliste. Det er kun prosjektleder og student som har tilgang til denne listen.

Etter intervjuet vil lydopptaket bli transkribert. Du har rett til innsyn i hvilke opplysninger som er registrert om deg og rett til å få korrigert eventuelle feil i de opplysningene som er registrert. Du har også rett til å få innsyn i sikkerhetstiltakene ved behandling av opplysningene.

Lydopptaket vil bli slettet og transkriberingsnotater vil bli oppbevart på et sikkert sted (innelåst i skap hos studenten) i prosjekt periode. Det vil kun være undertegnede som kan ha tilgang til disse dokumentene.

Det vil ikke være mulig å gjenkjenne deltakerne i publikasjoner.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.05.2020. Etter prosjektslutt vil alle data bli oppbevart uten personlig opplysninger.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Etter ny personopplysningslov har behandlingsansvarlig (VID vitenskapelige høgskole og prosjektleder Gry Bruland Vråle) et selvstendig ansvar for å sikre at behandlingen av dine opplysninger har et lovlig grunnlag. Dette prosjektet har rettslig grunnlag i EUs personvernforordning artikkel 6 nr. 1a og artikkel 9 nr. 2a. På oppdrag VID vitenskapelige høgskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- VID Oslo. Veileder: Gry Bruland Vråle. Telefon:90787015
- Vårt personvernombud: VID Vitenskapelige Høgskole er Nancy Yue Liu, tlf + 47 938 56 277, e-post: nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Prosjektansvarlig

Student

Veileder: Gry Bruland Vråle

Abdirazak Abdulle Alasow

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ledelse og verdiimplementering, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i forskningsintervju
- At opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes [Informantene skal kunne kontrollere hvorvidt informasjonen om dem skal kunne gjøres tilgjengelig for andre]
- At mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca.

30.06.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.3. Intervjuguide

1. Hva legger du i begrepet verdier?

2.Hva er kjerneverdiene i din institusjon

3. Hva er ditt eget forhold til disse kjerneverdiene? Er disse verdiene viktig for deg?. Hvis ja, hvorfor er de viktig?

4. Hvordan kjerneverdien til din institusjon kommer til uttrykk i det daglige arbeidet og retningslinjen til institusjonen?

5.Hva tenker du implementering av verdier innebærer?

5a.Hva eller hvordan brukes samlinger for de ansatte for å implementere kjerneverdier hos alle ansatte i organisasjonen?

5b.På hvilken måte kan det gi bedre implementering av kjerneverdier at lederen jobber med å fremme institusjonens visjoner og formål enn å jobbe med implementering av verdier direkte?

5c. På hvilken måte tenker du at for å få en ansattgruppe som deler institusjonens kjerneverdier må ledelsen ha en klar strategi for rekruttering, slik at kun personer med disse verdiene rekrutteres?

6. Hva tenker du selv kunne være viktige grep for å implementere institusjonens kjerneverdier blant de ansatte?

7. Hvilke krav tror du må være oppfylt for at kjerneverdien skal få reell betydning for virksomhetens ansatte?