

Verdier for og i praksis i den norske gravplassforvaltningen

Hvordan kan ledelse påvirke verdiene?

Astrid Thomasberg

VID vitenskapelige høgskole

Oslo

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 24903

04. mai 2020

Sammendrag

Denne oppgaven spør om ledelsen i den norsk gravplassforvaltningen kan bidra til å påvirke verdiene. Spørsmålet stilles fordi gravplassdrift er en spesiell oppgaveløsning og ansvar å ha. Og området det arbeides i er for mange brukere et vanskelig tema, da det har med sorg over tapte relasjoner å gjøre. Så er det interessant å se på hvilke verdier gravplassforvaltningen selv har i fokus i sin daglige drift. Hva er det som motiverer dem i deres daglige virke? Hvilke verdier har ledelsen i gravplassforvaltningen? Hvilke verdier har gravplassarbeiderne?

Dette er et casestudie, som er gjort på en gravplassforvaltning i den sørlige delen av Norge. I analysen delen av studiet blir funn fra observasjonene på fire gravplasser og to forskjellige type gravferder presentert. Samt at funnene fra intervjuer med tre fra ledelsesgruppen og to gravplassarbeidere vil bli gjennomgått og presentert. Funnene drøftes så mot teorien. Fordi det her forskes på verdier, er det valgt kvalitativ metode for dette studiet. Det er gjort fordi det i studien har vært ønske om å komme i dybden på hva den enkelte leder og gravplassarbeider legger i verdier i sitt arbeid. Vedrørende analysemetode har det blitt tatt utgangspunkt i Malterud (2018) sin metode, og som er en fenomenologisk metode. Resultatene fra denne epiriske studien drøftes med Bush, Kirkhaug og Aadland & Askeland sine teorier om verdier, verdiarbeid og ledelse.

Man kan ut fra observasjonene og det som uttrykkes i intervjuene se at det er et solid fokus på verdier i gravplassforvaltningen der jeg gjennomførte case studiet. Informantene gir uttrykk for de overordnede verdiene yrkes stolthet, likebehandling, kvalitet og omsorg og respekt. Samtidig som man ser at det er en sammenheng mellom det som blir sagt og det som fysisk utføres i oppgaveløsningen. Observasjonene viser at gravplassene man kommer til er ryddige, velstelte og verdige. Gravferdene gjennomføres med respekt og en sårhet som gir et inntrykk av verdighet og profesjonalitet. Mot denne bakgrunnen kan man hevde at det er en sammenheng mellom verdiene det gis uttrykk for og verdiene som brukes i praksis.

Sentrale ord for oppgaven vil være: verdier, ledelse, verdiarbeid, verdibasert ledelse og verdibevisst ledelse, kvalitet, omsorg og respekt, likebehandling og yrkes stolthet.

Forord

Høsten 2016 fikk en kollega og jeg endelig mulighet til å starte på det studiet vi lenge hadde hatt lyst til å starte på, masterstudie i verdibasert ledelse på VID i Oslo. Mange turer til Oslo med gode studieopplevelser, nye bekjenskaper og fine minner er bildet jeg vil sitte igjen med etter dette.

Det er mange jeg vil takke for bidrag på min vei mot dette målet. Alle er like viktig med sine bidrag og tålmodighet vedrørende å komme i mål med dette. Først vil jeg takke to som har vært spesielt viktige inn i selve studiet for meg. Den ene er min medstudent, gode venninne og kollega Ruth Elisabeth Lien Myrvang. Henne vil takke for all støtte gjennom hele studiet. Så vil jeg takke min eminente veileder, professor Annette Rose Leis-Peters, som alltid har gitt meg konstruktive og gode faglige tilbakemeldinger, samt vært blid og motiverende i sin måte å gi sine tilbakemeldinger på. Tusen takk begge to.

Så vil jeg takke min arbeidsgiver, Bamble kirkelige fellesråd, som har gitt meg tid og mulighet til å ta denne videreutdannelsen. Tusen takk, det har vært en lang og morsom reise dere har gitt meg mulighet til å oppleve.

Min nærmeste kollega, Jorunn Werswick, vil jeg også takk for sine bidrag. Hun har vært en god støttespiller i alle disse årene, med sin store tro på at jeg ville klare å gjennomføre dette ved siden av 100 % jobb. Og jeg vil takke for at hun orket å lese gjennom hele master oppgaven, noe som var nyttig, da hun kjenner fagfeltet, men ikke mer enn at hun har et kritisk øye på det som ble skrevet. Tusen takk Jorunn

Til sist og ikke minst tusen takk til min kjære ektefelle Jan Thomasberg som har hatt tålmodighet med meg i forhold til å måtte prioritere masteroppgave og skolearbeid i fritiden, mens han renoverte huset vårt.

Bamble, mai 2020.

Innhold

Sammendrag.....	1
Forord.....	2
1 Innledning.....	5
1.1 Problemstilling	5
1.2 Verdier og verdiarbeid.....	6
1.2.1 Gravferdsforvaltning i Norge og andre nordiske land.....	6
1.2.2 Reaksjoner i møte med døden	7
1.2.3 Tro og død	8
1.2.4 Gravferdsdriftens rammer	9
1.3 Tidligere forskning	10
1.4 Oppgavens struktur.....	13
2 Teoretiske perspektiver	14
2.1 Hva er verdier?.....	14
2.2 Verdiarbeid.....	16
2.3 Verdier og ledelse.....	19
2.3.1 Verdibasert ledelse	19
2.3.2 Verdibevisst ledelse.....	20
3 Metode.....	24
3.1 Valg av metodisk tilnærming	24
3.2 Valg av data innsamlingsmetoder	25
3.3 Casestudie.....	27
3.4 Valg av studieenhet	28
3.5 Drøfting av validitet	28
3.6 Drøfting reliabilitet.....	29
3.7 Gjennomføring av observasjoner og intervjuer	29
3.8 Metode for analyse	30
3.9 Forskningsetiske refleksjoner.....	32
4 Analyse og resultater fra et case studie i den norske gravplassforvaltningen	34
4.1 Gravplassene	35
4.2 Analyse og funn fra intervjuer.....	36
4.2.1 Yrkesstolthet som verdi	36
4.2.2 Likebehandling som verdi	38
4.2.3 Kvalitet som verdi	40
4.2.4 Omsorg og respekt som verdi.....	43
4.3 Verdirefleksjon og verdiarbeid i den norske gravplassforvaltningen.....	46
5 Drøfting: Verdier i praksis og for praksis.....	51

5.1	Verdier i praksis i den norske gravferdsforvaltningen	51
5.1.1	Yrkesstolthet som verdi	51
5.1.2	Likebehandling som verdi	53
5.1.3	Kvalitet som verdi	54
5.1.4	Omsorg og respekt som verdi.....	56
5.2	Verdier for praksis i den norske gravplassforvaltningen.....	57
6	Konklusjon	61
7	Litteraturliste	65
8	Vedlegg	67

1 Innledning

Døden er noe ingen mennesker slipper unna. Og gravferden er for de fleste en viktig måte å ta et siste farvel med en av sine nærmeste, en nær venn, kollega eller nabo. Etter gravferden er det for mange viktig å ha et gravsted å komme til, for å minnes sine kjære. De fleste ønsker at gravplassene der en av de nærmeste ligger gravlagt ser velstelt og verdige ut. Død, gravferd og gravplasser er et sårbart område å arbeide i.

Som leder av en gravplassforvaltning har jeg, sammen med gravplassarbeiderne, ansvar for at forvaltningen av gravplassene og gjennomføring av gravferder skjer på en verdig og respektfull måte, uansett menneskers bakgrunn og ståsted. Utfordringen er hvordan man kan sikre at det er fokus på de rette verdiene i oppgaveløsningen, slik at pårørende og brukere av gravplassene føler seg ivaretatt, og opplever at de får verdige gravferder og gravplasser. For å kunne svare på dette har jeg analysert det som ledere og gravplassarbeidere i gravplassforvaltningene sier utfra teorier i forhold til verdier, verdibasert ledelse og verdibevisst ledelse.

1.1 Problemstilling

Å lede en organisasjon er en stor og viktig oppgave, uansett om man er satt til å lede en privat, offentlig eller ideell organisasjon. Å lede gravplassforvaltningen i en kommune kan oppleves som en spesiell utfordring, fordi man dras mellom å ha omsorg for de som arbeider direkte inn mot i gravferdsaktiviteten, de pårørendes følelser og verdier, samt verdighet i forhold til den avdøde. Det er mange hensyn å ta, alt fra livssyn, følelser, personalledelse, forståelse for ritualer og behandling av avdøde, som skal gravlegges og den som evt ligger i graven fra før. Ofte gjennomføres gravferdsseremonien med bakgrunn i en tros- eller livssynsretning, alt fra kristendom til islam. Det vil si at personalet på norske gravplasser må forholde seg til forskjellige trossamfunn og ritualer, og være nøytrale i sin fremtoning. Ergo er gravplassforvaltningen en arbeidsplass og en virksomhet der verdier blir satt i spill på mange måter. Generelt kan man undres over hvilke verdier gravplassforvaltings ledere ønsker å lede etter i sitt arbeid, og disse verdiene er sentrale i ledelsen av arbeidet som praktiseres ute blant de ansatte. Man kan videre undre seg på hvordan verdiene ledelsen for den norske gravplassforvaltningen legger opp til, blir sett på som viktig av gravplassarbeiderne. Hvordan blir verdiene som signaliseres fra ledelsen anvendt i praksis av gravplassbetjeningen, altså fungerer verdier for praksis i praksis?

På bakgrunn av dette vil problemstillingen i denne oppgaven være:

Hvordan kan ledelse påvirke verdier for og i praksis i den norske gravplassforvaltningen?

Jeg ønsker å få svar på hovedspørsmålet ved å få på disse tre underspørsmålene først.

- Hvordan tenker ledelsen og medarbeiderne i den norske gravferdsforvaltningen rundt verdier i sin virksomhet?
- Hvordan kommuniseres det om verdier for og i praksis i den norske gravferdsforvaltningen?
- Hvordan følges verdier for og i praksis opp?

1.2 Verdier og verdiarbeid

I de fleste kommuner i Norge er det kirkelig fellesråd som utøver gravferdsmyndigheten.

Kirkevergene er i det daglige lederne til gravplassarbeiderne lokalt. Kirkevergene er kirkelige ansatte, noe også gravplassarbeiderne stort sett er. For å se nærmere på gravplassdrift er det naturlig å starte med å se litt nærmere på om det er store forskjeller på hvordan gravferdsforvaltningen i nabolandene drives i forhold til i Norge. Videre er det av interesse å gå nærmere inn på reaksjoner i møte med døden, tro og død og til sist se på gravferdsdriftens rammer.

Det er viktig å se på alt det som er nevnt over, fordi de som arbeider i gravferdsforvaltningen har mange aspekter å ta hensyn til i sin oppgaveløsning. Midt i sorgen til de pårørende skal de som er ansatt i gravferdsforvaltningen være nøytrale, altså være forsiktig med å vise sine egne ståsted, ta hensyn til lovverket og være gode omsorgsfulle medmennesker, som utfører sine oppdrag med respekt og verdighet.

1.2.1 Gravferdsforvaltning i Norge og andre nordiske land

Det kan for en del mennesker i Norge oppleves problematisk at det er Den norske kirke ved fellesrådene eller andre trossamfunn som er gravplassforvaltere, og har dette oppdraget for befolkningen. Det er i den sammenheng spesielt interessant å se nærmere på hvordan gravplassforvaltningen organiseres i de andre nordiske landene, som det er naturlig å sammenligne seg med. Norge er ikke drevet så forskjellig vedrørende gravferd i forhold til våre naboland i Norden. Det som er mest forskjellig, er at det i de andre landene ikke er etablert et eget organ på kommune nivå som har ansvaret for alle gravplassene i kommunen, slik som de kirkelige fellesrådene i Norge. Det er jevnt over det enkelte sokn som har gravplassansvaret lokalt. Ellers er det generelt i Norden de nasjonale evangeliske lutherske kirkene som har hovedansvaret for gravferdsforvaltningen lokalt (NOU 2014:2:43-50). Om man derimot går litt videre ut i Europa, ser man at det kan være ren kommunal drift, eller en blanding av kommunal, konfesjonell og privat drift av gravplassene. I sammenligning med andre land enn i Norden, skiller Norge seg ut ved at det er trossamfunn som er eier av, og har

ansvaret for gravplassene og gravleggingene. I Norge er det også et krav om at alle innbyggerne gravlegges på en regulert gravplass, uansett tros- og livssyn, med mindre det er bestemt askespredning (Breemer 2014:65-67).

I NOU 2014:2, Lik og likskap som omhandler betaling for kremasjon, gravferd og graver, ser man at Danmark og Sverige sees på som mer fremtidsrettet i sin forvaltning, mens Norge og Finland er å regne som mer tradisjonelle. Norge er det landet som har lavest økning i kremasjoner. Ifølge NOU 2014:2 kan ikke denne lave kremasjonsprosenten relateres til at det er Den norske kirke som gravferdsforvalter, fordi Den norske kirke ikke lenger er negative til kremasjon (NOU 2014:2:44). Men det man generelt ser i Norden, er at der det finnes krematorier i lokalområdet er kremasjonsprosenten høyere enn steder der det ikke finnes krematorium. Dette gjelder også i Norge (NOU 2014:2:44).

Det er litt forskjellig i de nordiske landene, vedrørende hva som må betales for ved en gravferd. I Norge, Island og Sverige behøver ikke de pårørende betale for graven den avdøde legges i i fredningstiden (fredningstid 20 år i Norge), eller selve gravleggingen (åpning og lukking av grav). Det er kun i Norge og Sverige det er delvis eller full finansiering av båretransporten innenfor den kommunen avdøde bodde i ved dødsfallet. Det vil si at pårørende i Danmark og Finland må betale for gravlegging, bruk av graven i fredningstiden og båretransporten. I Danmark er det et unntak for de som er ubemidlede, da er det åpent for gratis gravlegging. I Norge er frigraver gratis i fredningstiden for de som bor i kommunen. Men det må betales festeavgift av de pårørende om man ønsker å beholde graven utover dette, eller holde av en reservert grav vedsiden av den første avdøde i et gravsted. det må også betales for grav i Norge om man ønsker en gravlegging utenfor den kommunen man bor i (NOU 2014:2:46).

1.2.2 Reaksjoner i møte med døden

Ett kjennetegn for gravplassforvaltning er at de ansatte møte daglig død og mennesker som er i sorg. Sorg kan man oppleve ved flere anledninger i livet. Jeg vil utlede temaet sorg ut fra Mogensen og Engelbrekt (2015) sin forskning. De sier at sorg ved død er sorgen det enkelte menneske opplever ved at en person som har stått en nær aldri kan komme tilbake. Døden er endelig, den døde kan ikke gjenskapes, og ergo kan man ikke møtes igjen. Man kan se lignende sorg ved for eksempel samlivsbrudd og ved at noen mister et vennskap, men det er allikevel ikke av så endelig karakter som et dødsfall. Sorg er en reaksjon på følelsen av tapet. Sorgreaksjoner for sørgende kan være flere ting, slik som sterkt savn, være lei seg, nedstemthet, gråt, aggresjon, tomhet, søvnproblemer, manglende energi, isolasjon, manglende

fremtidsperspektiv med mer. Som sørgende kan man ha en eller flere av disse reaksjonene. Ofte vil sorgfølelsene ved et dødsfall oppleves verre og mer intense enn annen sorg man kan kjenne på i løpet av livet. Men sorgen har, med sine smerter, som oppgave å hjelpe de pårørende til et forhold til den døde, slik at den pårørende ikke lenger skal ha forventninger til den avdøde, som om vedkommende fortsatt levde. Ved en sorgprosess er sorgen ofte sterkes i starten og de første månedene etter dødsfallet, det vil si i den perioden som ansatte ved gravplassforvaltningen samarbeider med de sørgende. Når man arbeider med sørgende erfarer man at det er mange følelser i sving, som også kan være fremmede, skremmende og sterke for både de som står rundt og for den sørgende selv (Mogensen og Engelbregt, 2015:15-34).

Det kan også stilles spørsmål om døden er tabubelagt tema i vår del av verden og i vår tid. Dette temaet vil bli sett på i lyset av Jacobsen (2019) sin forskning på feltet. Mange mennesker har problemer med å snakke om døden. Døden er i alle samfunn todelt, da med bakgrunn i at vi må akseptere at alle mennesker skal dø, samtidig som det er svært uønsket at noen dør. I et menneskes liv vil døden alltid ligge på lur. Men for oss mennesker er det vanskelig å forstå den uansett hvordan vi håndterer den. Døden kan sees på som et nødvendig onde, vi kan ikke leve uten. Døden har også gjennom tidene blitt hevdet å ha vært et tabubelagt tema, men i våre dager kan det se ut som at tabuet vedrørende å snakke om døden er mildnet noe (Jacobsen, 2019:47-49). Jacobsen (2019) sier at historikeren Philippe Aries finner at døden var en naturlig ting i et menneskes liv frem til 1800-tallet. Mens han hevdet å kunne se at det tas mer avstand fra døden på 1800 og 1900-tallet. Da ble det mer fokus på de etterlatte enn den døde selv. Dette synet øker i det 20. århundre, Aries hevder at døden ble forbudt. Dette mener han skyldes at kulturen har utviklet seg slik at menneskene forneker, gjemmer bort og gjør døden tabubelagt. I en slik kultur blir at sorgen dempet og forventes hurtig overstått (Jacobsen, 2019:50). Det har i den senere tid vært flere forskere som har tatt til motmæle mot at døden fortsatt er et tabuområde. Men det man kan enes om, er at det er vanskelig å kunne avdekke og dokumentere at døden er et tabu i det samfunnet vi lever i, fordi spørsmålene som blir stilt av forskerne ikke er presise nok, til at de som undersøkes forstår at de svarer på om døden for dem er et tabu. De forskningene som finnes er ofte med antagelser og forståelser forskerne har av sitt materiale. Ergo kan forskerens forforståelse påvirke resultatet (Jacobsen, 2019:52).

1.2.3 Tro og død

Møte med død og sorg aktualiserer også spørsmål om tro og livssyn. Ida Marie Høeg har skrevet om religion og dens betydning ved markering av dødsfall blant skolelever. Noen av

disse funnene kan man overføre til andre grupper av mennesker som opplever at noen som står en nær dør. Når noen dør, er religion og livssyn og ritualer ofte tett knyttet sammen. Det er ikke lett å skille hva som er ritualer på bakgrunn av trosbasert og livssyns verdier og hva som er ritualer på bakgrunn av samfunnsverdier/sekulære verdier. Likevel er det en del uttrykk ved minnestunder og gravferder som tydeligere har et religiøst og livssynspreg. Når man opplever et dødsfall, uansett om det er på skoler eller i gravplassforvaltninger, kan man blant annet se på religiøse og livssyns verdiene som kulturelle ressurser. Ergo er det viktig å kjenne til menneskers trosretning og livssyn, og dens betydning knyttet til sorg og død. Når man får kunnskap om disse kulturelle ressursene og uttrykksformene, kan det hjelpe en med å få en bedre forståelse for andre menneskers behov og handlinger. Dette er kunnskap som kun kan erverves ved deltagelse i handlingene. Det å være nøytrale og vise respekt vedrørende forskjellige religioner og ritualer, vil signalisere at man ser på mennesket i seg selv som verdifullt (Høeg og Stifoss-Hanssen 2014:271-285). Derfor vil erfaring fra forskjellige religiøse og livssynsretninger vedrørende død og sorg utgjøre en viktig kulturell verdi, og bli en verdifull sosial ressurs for ansatte i gravplassforvaltningen i deres praktiserende arbeid. I gravferds-sammenheng er hva et menneske gjør, et klart uttrykk for hvilke holdning- og verdiuttrykk en har. Gravferdsetatenes oppgave er samtidig å være nøytrale, derfor er deltagelse i gravferder til personer med annet tros- og livssyn viktig for å få en fordypet forståelse av hvordan personers forskjellige tro- og livssyn deres forhold til død og sorg, og hvordan de uttrykker dette i ritualer.

1.2.4 Gravferdsdriftens rammer

For Norge sin del kan man se at respekt for andres tros- og livssyn gjenspeiler seg i gravferdsloven. Samtidig kan man se at det i gravferdsloven er fokus på verdier som gravplassforvaltningen i Norge bør ha fokus på i sin behandling av døde og forvaltningen av gravplassene. Det kan man blant annet se i § 1 og 3. Der står følgende, og for å utheve verdiene i loven er de av meg uthevet med fet stil:

§1 Gravlegging skal skje med **respekt** for avdødes religion eller livssyn.

§9 Kirkelig fellesråd har ansvaret for at gravplasser og bygninger på gravplasser forvaltes med **orden** og **verdighet** og i samsvar med gjeldende bestemmelser.

(Gravferdsloven 1996)

Fokuset på verdier kommer også til uttrykk i gravferdslovens forskrift § 1 og § 9:

§ 1 Gravplassen skal holdes i hevd og forvaltes med den **orden og verdighet** som dens egenart tilsier (Gravferdsloven).

§9 Opphold, ferdsel, arbeid og andre handlinger på gravplass skal skje på en **sømmelig** og minst mulig støyende måte, slik at det ikke virker støtende på noen. Besøkende skal såvidt mulig ferdes gående. Hunder skal føres i bånd.

(Gravferdslovens forskrift 1997)

Verdiene som skal være retningsgivende for gravplassforvaltningen i Norge er altså blant annet, respekt, orden, verdighet sømmelighet, og ikke støtende. Disse verdiene er også førende for gravplassforvaltningen i møte med andre mennesker i sorg ved død. Samtidig er lovens og forskriftenes verdier viktig å ha fokus på når man møter andre menneskers tros- og livssyn. Det vil si at verdiene i lov og forskrift kan være viktige retningslinjer for hvordan gravferdsforvaltningen skal opptre i sitt daglige virke.

1.3 Tidligere forskning

Det kan se ut som det er skrevet lite om temaet verdier i gravferdsforvaltningen i Norge. Det er da naturlig å se på tidligere teoretiske perspektiv på verdier i kirkelig ledelse. Fordi det ofte er kirkelig fellesråd som har ansvaret for gravplassforvaltningen i kommunene i Norge. I den sammenheng er master oppgaven til Tore Henriksø «Verdien av ledelse» 2018 relevant for dette studiet. Dette er en masteroppgave som ser på hvordan verdier preger ledelse av kirken. Henriksø (2018) fant at det er spesielt to verdier for praksis som går igjen i kirkelig ledelse, uansett om det er prost eller kirkeverge som uttaler seg. Det er medarbeiderorientert og tilretteleggende. Verdier i praksis som ble funnet i studiet er medarbeiderorientert, lojal og pliktoppfyllende, hvor vi ser at verdien i praksis medarbeiderorientert sammenfaller med verdier for praksis, noe som bekrefter at relasjonell ledelse står sterkt i Den norske kirke. Ellers kom verdiene lojalitet og pliktoppfyllende fram i utledningen av verdier i praksis. Dette på bakgrunn av at de kirkelige lederne går inn i vanskelige saker og tar ansvar da det er en del av oppdraget ved å være leder, og bidrar til at organisasjonen skal fungere. Lederne i den norske kirke opplever selv at det er samsvar mellom verdiene for praksis og verdier i praksis. De mener at de har fått dette bekreftet på bakgrunn av tilbakemeldinger på deres jobbutførsel, noe som kan se ut til å bekreftes med funnet av verdien medarbeiderorientert. Det samme gjelder ikke det andre funnet av verdien for praksis som var tilrettelegging. Ellers sier Henriksø at det var vanskelig å finne noen andre verdier for praksis som pekte seg sterkt ut, det var store forskjeller på hva lederne i undersøkelsen pekte på som viktige verdier for praksis. Det sees også at det er forskjell på det som sies er ønskede verdier i ledelsespraksisen i kirken og de verdiene som er i praksis. I annen forskning innenfor ledelsesfaget understrekes

også tilsvarende funn. Det vil si at det kan være forskjell på hvordan mennesker ønsker å opptre og hvordan de faktisk opptrer. På bakgrunn av dette hevdes det i studiet, at om verdier skal være et redskap for ledelse i kirken, må man undersøke og finne frem til de verdiene som finnes i organisasjonen. I dette studiet oppfattet lederne selv at verdier for praksis var medarbeiderorientert og tilretteleggende. Mens når man så på hvilke verdier som viste seg i ledernes praksis, så var det som nevnt tidligere verdiene medarbeiderorientert, pliktoppfyllende og lojal som viste seg som verdier i praksis. Da kan det se ut til at ledere i Den norske kirke har verdien medarbeiderorientert i fokus både som verdi for praksis og i praksis, man kan si at verdiene som ble funnet for og i praksis er delvis overlappende. Men når det gjelder et aktivt verdiarbeid i Den norske kirke lokalt, så er det ikke funnet noe av det i studiet. Og det er heller ikke vist interesse for at det skal igangsettes prosesser for å få fokus på verdiarbeid i de lokale organisasjonene. Ergo også lite å se til at Den norske kirkes verdier på nasjonalt plan aktivt blir brukt inn i et verdiarbeid for det daglige virke i den lokale kirken (Henriksø, 2018:34-57).

Av tidligere teorier kan det også på generelt grunnlag vedrørende ledelse og verdiarbeid, være interessant å se på rapporten til Harald Askeland, «Ledelse og verdiarbeid i praksis» fra 2013. Spesielt fordi det er tatt utgangspunkt i to diakonale helseinstitusjoner, med et kristent og kirkelig profil, gjør at man kan anta at denne rapporten også er interessant for gravplassforvaltningens ledere, ettersom gravplassforvaltningen som nevnt før generelt i Norge er drevet av kirkelige fellesråd.

Rapporten sier noe om lederes rolle vedr verdi- og målsettinger i en institusjonell organisasjon. Lederens rammer i arbeidet anser man i utgangspunktet å være den aktuelle organisasjonens formål og verdier og man antar at det vil være en gjensidig avhengighet mellom leder og organisasjon. Måten lederen forstår bedriften på, gir grunnlag for lederens videre arbeid, fordi det gir bakgrunn for ledelsesvalgene lederen gjør i sitt arbeid i organisasjonen. Det vil da si at ledelse i praksis foregår innenfor organisasjonens kontekstuelle ramme og rollemønstrene som er etablert der, samhandling med både interne og eksterne aktører, samt som skaper og fortolker av virksomheten og dens verdier. Den norske kirke er en organisasjon av bærende verdier og det er verdier som er med på å gi den sitt særpreg. Det vil si at det er en sammenheng mellom kirkens verdier og dens formål, og disse har fulgt kirken gjennom hele den eksistens. På denne måten kan man si at kirkens verdier og formål har en misjon. Da er lederen en som skal institusjonalisere organisasjonen, med å utarbeide mål og verdier for den. Det er viktig å gjøre dette på en måte som motiverer de

ansatte, slik at de identifiserer seg med de aktuelle målene, verdiene og oppgavene som skal løses. I en slik situasjon blir lederen den som utformer verdier og analyserer verdier som fins i organisasjonen (Askeland, 2013:3-17). Som vi også ser i kirken er ledelse i en slik organisasjon særlig utfordrende ved nye og ukjente utfordringer. Da er det viktig at ledere klarer å utarbeider verdier og mål som ansatte og omverdenen kan identifisere seg med og motiveres av, slik at de uansett om de er interne eller eksterne klarer å slutte seg til ønsket utvikling. Man må også være klar over at enhver leder starter sitt arbeid i en gitt organisasjon med egne personlige forutsetninger slik som egne verdier, erfaringer og kunnskapsgrunnlag. Samtidig som det har mye å si hvordan den aktuelle lederen forstår eller rammer inn situasjonen den skal løse eller organisasjonene den skal lede. Noe som det igjen sies at vil påvirke en leders agenda for oppgaveløsningen (Askeland, 2013:3-17). Rapporten til Askeland (2013) viser at det er av betydning at ledere i institusjonelle organisasjoner, slik som for eksempel kirke og gravferdsetat, har betydning for utformingen av formål og verdier. Og det er også viktig at leder tar ansvaret for å sørge for at formål og verdier forankres hos ansatte, noe som jeg også vil vise til i teoridelen. I rapporten ser man at det er viktig at de ansatte og lederen selv må kunne identifisere seg med ønskede verdier og formål for å få rotfestet dette i organisasjonen. Samtidig kan man se at verdien av å ha fokus på gode fagpersoner, som bidrar til godt omdømme og en arbeidsstokk som blir i stillingene sine. Dette har for kirke og andre organisasjoner betydning for eksterne samarbeidspartnere og de man skal betjene. Ved å være en operativ leder kan man bidra til å vise at verdiene som er fokus på anvendes og etterlevs i praktisk arbeid, og viser at formålet til organisasjonen er i fokus (Askeland, 2013:3-17). Det vil si at om det er bestemt formål og verdier for gravferdsforvaltningen i en kommune, så er det viktig at man som leder etterlever de verdiene og arbeider for det formålet som er utarbeidet i sin oppgaveløsning i alt fra faglighet til administrative oppgaver, slik at de sees i praksis.

Bremer (2019) sin forskning på gravplassforvaltning i Norge, Frankrike og Nederland er også relevant i dette studiet på en gravplassforvaltning i Norge. Hun sier i sin forskningen at norsk gravplassdrift har to former, offentlige eller private. De gravplassene som er av private må godkjennes av fylkesmannen, mens de offentlige gravplassene er eid av et sokn i Den norske kirke. Nittini prosent av gravplassene i Norge er offentlige. Alle innbyggerne i Norge har rett og plikt til å bli gravlagt på en offentlig gravplass, om de ikke har tillatelse til å bli gravlagt på en privat gravplass. Det er ofte et kirkeligfellesråd som har ansvaret for de offentlige gravplassene hvor drift og anleggelse finansieres av kommunen. Det er et

sammensatt ansvar for gravplassforvaltningen, hvor det er kulturdepartementet som utarbeider reglene. Men man må ha godkjennelse fra både kommunen og tillatelse fra biskopen for å legge ned, etablere eller utvide en gravplass (Breemer, 2019:65-66). At det generelt sett er kirkelige fellesråd som er gravplassforvaltere og at gravplassene eies av et sokn har gjentatte ganger vært debattert i Norge. Andre tros- og livssynsorganisasjoner har kritisert dette. Spesielt humanetikerne har vært kritiske til denne løsningen (Breemer, 2019:110-114)

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven starter med innledning og bakgrunnen for på gravplassdriften i Norge og andre nordiske land, reaksjoner i møte med døden, tro og død, gravferdsloven og tidligere forskning i kapittel en. For så å gå inn i teoretiske perspektiver vedrørende verdier, verdiarbeid, verdibasert ledelse og verdibevisst ledelse i kapittel to. Metoden for oppgaven og analysen vil bli lagt frem i kapittel tre. Kapittel fire vil ta for seg analyse av funn og resultater. I kapittel fem finner man drøfting av resultatene opp mot teori på området. Konklusjon av resultatene finner man i kapittel seks.

2 Teoretiske perspektiver

For å svare på og reflektere rundt spørsmålet hvordan ledelse kan påvirker verdier for og i praksis i den norske gravplassforvaltningen skal jeg nå se på forskjellige teorier om verdier, verdiarbeid, verdibasert og verdibevist ledelse.

2.1 Hva er verdier?

Ordet verdier kan ha mange betydninger, fra verdier på materielle ting til verdier som styrer våre behov og handlinger. Som man kan forstå ut fra dette har verdibegrepet et stort omfang, og har vært brukt i svært ulike faglige sammenhenger. Vi kan finne verdibegrepet innenfor faglige sammenhenger i alt fra økonomi teori, filosofi og etikk og samfunnsfag.

Verdibegrepet har blitt bruk så forskjellig at det er vanskelig å finne en entydig definisjon på det. Verdier har mange definisjoner, men definisjonene har en del felles trekk hevder Klenke (2005), Busch, 2012:31-32):

- Verdier betraktes som latente begreper som påvirker individenes vurdering av aktiviteter og resultater.
- Verdier er mer generelle enn spesifikke
- Verdier finnes på ulike nivå

(Busch, 2012:32)

Latente betyr at verdier til den enkelte person slår inn ved aktuelle handlinger uten at personen selv er det bevisst. For eksempel at en gravferdsansvarlig møter en sørgende og behandler personen med respekt uten å tenke over hvorfor eller hvilke verdi som slår inn i når vedkommende kommuniserer eller hjelper en bruker på gravplassen. Men fordi verdier er generelle vil den samme ryggradsrefleksjonen eller verdien gjøre seg gjeldende i andre sammenhenger personen opptrer.

Kirkhaug (2018) sier også at verdier er definert på forskjellige måter, men har noen fellestrekk. Han beskriver fellestrekkene som at verdier er forholdsvis varige, ubevisste ideer, ideologier, standarder, kriterier eller referanser. Han sier også at verdier ligger under som en styringsmekanisme. Men at verdier ikke er medfødt, og at de har utviklet seg hos den enkelte etter uformelle og formelle påvirkninger, slik som ved opplæring og opplevelser i livet (Kirkhaug, 2018:20-21).

I kapitlet til Aadland og Askland (2017) i kapittel 2 understrekes det igjen at verdier defineres på forskjellig vis, men at det er spesielt et bidrag som har blitt brukt mye i forståelsen av

verdier innenfor forskning og på verdier. Definisjonen ble utledet av Roeach (1973), (Aadland og Askeland, 2017:31):

A value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence (Aadland og Askeland, 2017:31)

Denne definisjonen sier at verdier forstås som overbevisninger av stabil karakter, og at man har tro på at noe er mer verdifullt enn noe annet. Samtidig skilles det mellom de avgjørende verdiene, som sier noe om meningen med livet og målet, og verdiene i et handlingsmønster, som man kan anse som holdninger. Verdiene i handlingsmønsteret sier noe om moralnormer og hva lags atferd man ønsker skal vises i praksis (Aadland og Askeland, 2017:31).

I denne sammenheng skal vi se nærmere på verdier som fører til valg av handlinger og holdninger. Verdier bidrar til å hjelpe menneskene til å ta beslutninger, handle og skille mellom rett og galt. Verdier kan man ikke studere direkte, da de er en språklig konstruksjon som er tillagt betydning. Det vil si at verdier er tillagt oppfatninger og tolkninger av hva som er rett eller galt i en situasjon. Dette skjer på bakgrunn av at mennesker tar med seg sine oppfatninger, erfaringer og interesser i de forskjellige situasjonene de står i, både på jobb og privat. Dersom en bedrift vedtar verdier for sin drift vil det være et å anse som verdier for praksis, slik som verdiene i gravferdsloven er vedtatt for den norske gravplassforvaltningen. Men dannes verdiene i en organisasjonen på bakgrunn av verdiene som finnes i den praktiske hverdagen, er dette verdier i praksis, som for eksempel kan nedfelles i lokale gravplassvedtekter. Denne forståelsen av at verdier har et hermeneutisk fortolkende og sosialkonstruksjonistisk vitenskapssyn. (Aadland og Askeland, 2017:26-29).

Busch (2012) sier at verdier er leveregler man finner i alle samfunnslag og religioner, de er et styringsverktøy for menneskers adferd. Om det ikke fantes verdier ville ikke samhandling mellom mennesker i organisasjoner, samfunn og religioner fungere. Verdiene er styringsregler som påvirker hvordan mennesker handler. Om man bryter en verdi, kan det for den enkelte oppfattes som om man gjør noe galt. Men alle har ikke de samme reglene eller verdiene. Om man arbeider i en organisasjon, vet den som arbeider der hvilke verdier det er hovedfokus på. Og det er viktig at de som arbeider i en organisasjon vet hvilke verdier som gjelder, for at det blant annet skal kunne være mulig å kunne arbeide med verdibasert eller verdibevisst ledelse (Busch, 2012:31).

Det vil si at verdier skaper grunnlag og retning for handling, samtidig som de utgjør et grunnlag for vurdering og fortolkning av handling. Selv om verdier kan oppleves som vidt og utydelig, gir de gir allikevel mennesker en pekepinn på hva som har mer betydning og er mer ønskelig enn annet (Aadland og Askeland, 2017:28).

Bush skilles også mellom uttrykte verdier og bruksverdier. Uttrykte verdier er verdier vi sier at vi har, mens bruksverdier er de verdiene som kommer til uttrykk når vi handler. Det kan være tett forhold mellom uttrykte verdier og bruksverdier, men det kan også være store ulikheter. Det vil si at verdiene man sier man står for, bør ikke være i tråd med måten man handler på. En organisasjon kan uttrykke hva som er deres verdier, men bruksverdiene til organisasjonen kommer til uttrykk i hvordan de ansatte handler i sine stillinger. Verdier er personavhengige, men en kan også snakke om organisasjonsverdier. Når man snakker om organisasjonsverdier, vil det si at de som arbeider sammen stort sett deler de samme verdiene som organisasjonen ønsker å stå for. Det blir da et karaktertrekk ved organisasjonen (Busch, 2012:32-36). I denne oppgavene er det organisasjonsverdiene til gravplassforvaltningen som skal studeres.

2.2 Verdiarbeid

I henhold til driften av og verdiarbeid i en organisasjon, kan man se at Busch (2012) sier at det kan være nyttig å skille mellom målverdier og instrumentelle verdier. Målverdier er bundet opp mot hvordan sluttresultatet og ønsket tilstand skal være for en organisasjon. Målverdier kan også gjelde en enkelt persons målsetning. Mens instrumentelle verdier er verdier som forbindes med ønskede handlingsmåter, altså ønsket atferd. Instrumentelle verdier er ofte gruppe verdier. Gruppeverdi her kan være at alle som arbeider i gravferdsforvaltningen i en kommune, skal behandle de pårørende med respekt. Det vil si instrumentelle verdier kan være yrkesverdier, som regulerer den ansatte sine handlinger, fordi den ansatte ikke ønsker å komme i en situasjon hvor egne handlinger kommer i konflikt med yrkesverdiene vedkommende har. Det kan være vanskelig å skille målverdier og instrumentelle verdier, da det som er målverdi (mål) på et område, kan være instrumentell (middel) verdi på annet nivå, og det kan være motsatt. Det kan for eksempel være en instrumentellverdi å arbeide for et godt arbeidsmiljø, noe som igjen kan være et godt virkemiddel for å oppnå mål som god oppgaveløsning. Men det kan også være motsatt instrumentelle verdier, slik som ryddighet i oppgaveløsningen for gravplassarbeidere, kan skifte til målverdier, slik at målet med god kvalitet i leveransen til brukerne oppnås. (Busch, 2012:32-34).

Verdier er en mental konstruksjon som ikke kan sees. Både Kirkhaug (2018) og Busch (2012) sier at verdier har kognitive basis når de kan refereres til og å bevisst brukes til å oppnå spesielle handlinger og mål for en ledelse eller enkelt person. Verdiene må altså være mulig å formidle til andre for at det skal være mulig å oppnå ønskede handlinger. For verdiarbeidet i gravplassforvaltningen vil det si at man kan for eksempel formidle til gravferdsbetjeningen at de må handle i respekt for andre, for å oppnå en god behandling av de pårørende. Verdiene kan utløse både positive og negative følelser hos den aktuelle personen. Verdier fungere derfor som et sosialt hjelpemiddel for å styre mot rett og galt. Siden det er følelsesmessig viktig for mennesker at verdiene ikke kommer i skvis er verdier noe å styre etter i forhold til fornuftig og ufornuftig, effektivt og ineffektivt og moralske og umoralske valg. Allikevel er organisasjoner avhengig av følelser som kommer til uttrykk når verdier kommer i spill, for det gir energi og engasjement hos de ansatte. Verdier kan også bidra til motivasjon, ved at man oppnår en organisasjons mål på bakgrunn av organisasjonens felles verdier. I en organisasjon er det mange rammer som påvirker den ansattes handlinger. Det er da viktig vite at den ansatte må ha mulighet til å ha en atferd som er i samsvar med egne verdier for at motivasjon for arbeidet og identitetskapning skal kunne etablere seg hos den enkelte. (Busch, 2012:32-37), (Kirkhaug, 2018:21-26).

Busch (2012) sier at verdier kan sees på i et hierarkisk system. Det har som hensikt å sortere for en organisasjon, eller enkelt personer hvilke verdier som er viktigst. Man kan ha en eller flere verdier som er på det øverste nivået, og ergo viktigst for den gjelder. På neste nivå kommer verdier som ikke har så høy status. Nederst i hierarkiet kommer de verdiene som er minst viktig for bedriften eller personen (Busch, 2012:37). Når det gjelder en organisasjon, vil et slikt verdihierarki ha prinsipielle verdier på øverste nivå, dvs samfunnsmessige verdier som følges på bakgrunn av pliktfølelse. På det neste nivået kommer verdier som er basert på fornuftighet, fordi de er hensiktsmessige. Disse sees ofte på som verdier for faglige standarder. Ideelle preferanser kommer først på nederste nivå, og disse verdiene er gjerne mer av emosjonell karakter, og ikke så stabile over tid. De kan gå i bølgedaler, alt etter hva som er aktuelt akkurat i en gitt situasjon (Busch, 2012:37-39).

Ordet kjerneverdier er et ord som man bruker i dagligtalen. Kirkehaug (2018) sier at kjerneverdier de verdiene som er viktigst for en person, et samfunn eller en organisasjon. Det er disse som er de viktigste retningslinjene for den eller den det gjelder. Personlige kjerneverdier er sterke, og lar seg ikke lett påvirke. Ofte er kjerneverdier verdier man har fått med seg fra barndom og oppvekst, og derfor ofte kommer frem i eksistensiell utfordrende

situasjoner som død og sorg. Kjerneverdier er verdier som brukes i viktige avgjørelser, det vil si at kjerneverdier er øverst i et verdihierarki. Kjerneverdier kan være både målverdier og instrumentelle verdier som ofte står sentralt i et lovverk, som for eksempel i gravferdsloven, som gravferdsforvaltningen er pålagt å følge i sitt daglige arbeid. Det vil si at verdiene respekt, orden, verdighet sømmelighet, og ikke støtende er å anse som kjerneverdier for den norske gravplassforvaltningen som organisasjon. Kjerneverdier kan i en organisasjon være viktige for å skape kvalitet, identitet og effektivitet. Derfor vil verdiene ofte bli uttalt og brukt av ledelsen, for å oppnå målene til organisasjonen. Kjerneverdiene i en organisasjon er koblet opp mot visjoner, strategier og mål. Selv om ledelsen ønsker styre hva kjerneverdiene til organisasjonen skal være, kan allikevel kjerneverdiene være noe annet enn det ledelsen ønsker man skal forstå som kjerneverdier. I verste fall kan de kjerneverdiene som gjør seg mest gjeldene i en organisasjon brukes av de ansatte til å motarbeide ledelsens ønsker og mål (Kirkehaug, 2018:28-29).

Verdier er i all hovedsak utviklet på bakgrunn av sosialiseringprosesser. Verdier utvikles og påvirkes i alle sosiale setninger. Det vil si når man ansetter en person, har denne personen allerede ett sett med verdier, som vedkommende tar med seg inn i bedriften. Med disse verdiene kan den nyansatte selv bidra til å påvirke sin egen sosialisering inn i bedriften. Det hevdes at sosialiseringprosesser går lettere om verdiene til den nyansatte samsvarer med bedriftens. Selv om det er mange forskjellige verdier og kulturer, så er det flere like verdier enn ulike. Ingen person er alene i forhold til sine verdier. Det er mange i et samfunn som deler de samme verdiene (Busch, 2012:44-45). Noe som understreker viktigheten av verdiarbeid i en organisasjon som gravplassforvaltningen.

Løvaas (2017) sier at verdier er viktig for motivasjonen. Individuelle verdier kan motivere personlige handlinger og holdninger. Når en person er motivert er det et tegn på at personens behov og ønsker er i spill. Verdiene blir drivkraften bak handlingen våre (Løvaas, 2017:234-235). Organisatoriske verdier er ofte etablert med tanke på å kunne ha innflytelse på de ansattes motivasjon. Man mener å se at mennesker lar seg tiltrekke av organisasjoner som har sammen profil og interesser som dem selv. Og man ser at en del organisasjoner ansetter personer med sammenfallende egenskaper og kjennetegn som allerede finnes i bedriften. Når personens egne verdier er i samsvar med organisasjonens verdier, påvirkes motivasjonen for arbeidet, og ergo gir dette en positiv effekt både for den ansatte og organisasjonen (Løvaas, 2017:235). Denne korte oversikten viser at verdier er sentrale i samspeillet mellom

organisasjoner og sine ansatte. I neste avsnitt skal vi se på hvordan ledelsen kan jobbe med verdier.

2.3 Verdier og ledelse

I lengre tid har verdier vært diskutert innenfor ledelsesforskning som styringsverktøy for samfunn og organisasjoner. Første gangen det ble omtalt indirekte var av Barnard (1938) og Selznick (1949), som så på ledelse av organisasjoner som noe mer enn bare rasjonelle handlinger. De forsto ledelse av organisasjoner som ledelse av sosiale systemer hvor verdier, etikk og moral er viktig for å nå målene til organisasjonen (Kirkhaug, 2018:19-20).

Aadland og Askeland (2017) mener at verdier er viktig i arbeidet med å lede, fordi det bidrar til å finne ut av hva vi skal gjøre, og hvorfor og hvordan vi skal gjøre det i en organisasjon, samtidig som verdier bidra til motivasjonen for arbeidet (Aadland og Askeland, 2017:114-116).

Ledelse innebærer å fokusere på organisasjoner grunnleggende verdier, som uttrykker identitet, formål samt etiske standarder en ønsker skal prege arbeidet og felleskapet. Samtidig innebærer det å avdekke og avgrense innslaget av handlinger og beslutninger som uttrykker ikke-ønskede verdier. (Aadland og Askeland, 2017:116).

Nedenfor skal jeg se nærmere på to tilnærminger til ledelse som baserer seg på verdier, verdibasert ledelse og verdibevisst ledelse.

2.3.1 Verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse er en tilnærming til ledelse som har mer fokus på verdier og på lederen som person enn på ledelsesprosessen. Selznick (1957) sier at mål og virkemidler har en solid verdiforankring inn i institusjonell teori, spesielt med tanke på offentlig virksomhet. En byråkratisk leder må følge profesjonelle og etiske retningslinjer for å ikke misbruker sin rolle. House (1996) dro verdibasert ledelse inn i et ledelsesperspektiv ved å knyttet det til en leders dugelighet til å kunne formidle en visjon basert på verdier, som aktiviserte de ansatte sitt moralske engasjement, og som motiverer de ansatte til å ha et positivt engasjement til organisasjonens visjon. Derfor er det viktig at det er sammenheng mellom lederens personlige verdier og organisasjonens verdier. Verdibasert ledelse assosieres mye med transformasjonsledelse, etisk ledelse og autentisk ledelse. Som alle understreker at leder må være tro mot seg selv, egne verdier og egen adferd, samt ha en sterk verdimesig forankring. (Busch, 2012:93-97).

Kirkehaug (2018) sier at den aktuelle verdibaserte lederen aktivt bruker verdier som et lederverktøy, og har mer fokus på det enn andre metoder. Han sier også at nyere forskning

viser at verdier kan ha stor påvirkning på en leders suksess. Han henviser til en større lederundersøkelse av Reave (2005) som viste at integritet og sammenheng mellom ord og handlinger, er viktig for en leder for å kunne motivere ansatte, skape et tillitsforhold og et etisk godt miljø for måloppnåelse og egen ledersuksess. For verdibasert ledelse er det også viktig å kunne bruke verdiens egenart til å påvirke samhold, motivasjon, omdømme endringer og utvikling videre. Leder kan bruke verdiene til å styre andre slik at de forstår den situasjonen de står i, og for så å lede dem til hvordan de kan løse oppgavene til det beste for seg selv og organisasjonen. Det innebærer også at verdibasert ledelse kan brukes til å påvirke handlinger og oppfatninger slik at det etableres harmoni mellom organisasjonens egne og andres forståelse av hva som er rett og galt, effektivt og ineffektivt osv. På bakgrunn av dette blir verdibasert ledelse også sett på som en toppstyrt, humanistisk og strategisk ledelses metode, med fokus på å oppnå sterke kollektive oppfatninger som harmonerer med det samfunnet de agerer i. Bruken av verdier som et lederverktøy kan være utfordrende, fordi fokuset på måten å lede på er flyttet til et emosjonelt nivå fra et konkret nivå. Å påvirker mentalt, metoden som verdibasert ledelse bruker er vanskeligere enn å referere til et regelverk som skal følges, angi et aktuelt mål eller gi en ordre om oppgaveløsning. Lederen har en posisjon som forbilde. Lederen kommer tett inn på sine medarbeidere i verdibasert ledelse og er avhengig av å få og ha tillit hos de ansatte. Verdibasert ledelse handler om sosiale kontrakter (Kirkhaug, 2018:88-127). I det videre vil jeg nærmere inn verdibevisst ledelse.

2.3.2 Verdibevisst ledelse

Verdibevisst ledelses brukes istedenfor verdibasert ledelse, fordi tanken er å ha mer fokus på hvor vidt ledere er bevisst hvilke verdier som er i spill når de leder. Dette også med bakgrunn i at all ledelse i bunn og grunn er verdibasert, fordi ledelse er drevet av mål og verdier. Aadland og Askeland (2017) hevder at verdibevisstledelse kan oppfattes som et formålsrasjonelt styringssystem. I verdibasert ledelse brukes verdier til å formidle organisasjons- og ledelsesidealer, som skal lede til en praksis som beskriver ønskede handlinger i det daglige jobbutførselen i organisasjonen. Gravferdslovens verdifokus kan være en slik beskrivelse på ønsket handling på gravplassene i Norge. Dette kan i første omgang fortone seg som en målstyring. Forskjellen er at verdistyring er en mer åpen, overordnet og ikke så konkret som målstyring. En av grunnene til å styre etter verdier og ikke mål, er fordi verdiene er mer fleksible og tåler bedre endringer organisasjoner ofte står i, enn konkrete mål. Vedtatte mål kan fort bli utdatert og kan hindre organisasjonen i ønsket utvikling, om de blir brukt som styringsverktøy. Når man velger å bruke verdier som styringsmekanisme, er forståelsen og hensikten at verdiene er merkelapper som skal lede til ønsket handling i en

organisasjon. Når man bruker verdistyring på en slik måte, kan man si at de er *verdier for praksis*, det vil si at verdiene er klarlagt før arbeidet utføres, og den aktuelle handlingen skjer. Hensikten med å bruke verdibevisst ledelse og verdier på denne måten er å initiere ønsket og god praksis. For en gravplassforvalter vil det si at en av de viktige verdiene er respekt for de døde og deres pårørende. For å følge opp om denne verdien etterleves, må man jevnlig evaluere om det er slik det ageres i oppgaveløsningen (Aadland og Askeland, 2017:36-44).

En annen måte å bruke verdier i ledelse av en organisasjon, er å lokalisere hvilke verdier er fremtredende og begrunnende for handlingen som skjer. Det blir da å fortolke meningene som ligger bak handlinger i yrkesutøvelsen. Man kan se på handlingsmønsteret til for eksempel de som arbeider i en gravferdsetat, og ut fra det å utlede verdier som skal gjelde for organisasjonen. Ut fra dette kan vi se at verdier fungerer både for praksis og i praksis. *Verdier for praksis* sier noe om intensjonen til ledelsen om hvilke verdier som ønskes gjeldende for organisasjonen. Mens *verdier i praksis* er å analysere og fortolke hvilke verdier som gjør seg gjeldende i praktiske handlinger, for så ta tak i verdiene man ser er i spill, og bruke dem til å utlede sentrale verdier som skal gjelde for organisasjonen. Verdiene man ser i praksis kan lede til ønske om forandring, forbedring eller ny praksis. For å kunne analysere verdier i praksis må man kunne være tett på ansatte og oppgaveløsningen for å kunne gjøre så presise fortolkninger som mulig av hvilke verdier som er i spill. Hvis man ser på en gravplassarbeiders arbeidsutførelse, så holder det ikke bare å si at vedkommende opptrer sømmelig. Man må begrunne hvorfor handlingen fremstår som sømmelig, og om sømmelighet er den dekkende verdien for handlingen. Vedkommende selv kan mene at han eller hun handler sømmelig, og gjør det for å oppnå sitt ønskede handlingsmønster. Men kollegaer kan ha en annen oppfatning av hvilke verdi som er i aksjon i handlingen. Fortolkningene av verdiene i praksis kan lede til alt fra ubehagelige uenigheter til et kreativt miljø som bruker verdier til innovativ og kreativ praksis. Hovedessensen i verdibevisst ledelse er at man har en bevisstgjøring på verdier i praksis, noe som understreker et allerede etablert verdisyn i en organisasjon, altså *verdier for praksis* (Aadland og Askeland, 2017:44-46).

Edwardsen (2016) sier at alle mennesker er verdibaserte, men trenger ikke å være verdibevisste. Han hevder at en leder som ønsker å bruke verdier som sitt styringsverktøy i en organisasjon, må være bevisst på hva verdier er og, hvordan de kan påvirke mennesker. Edwardsen mener at det handler om at den aktuelle lederen må forstå verdiene i organisasjonen. Verdiene påvirker beslutningene som blir tatt og motivasjonen for arbeidet

som gjennomføres. Samtidig er det viktig for en leder å være bevisst på at verdier kan brukes negativt til å manipulere andre mennesker (Edwardsen, 2016:15-16).

I verdibevisst ledelse er grunnforståelsen at verdier er uttrykk for de mest grunnleggende valgene og vurderingene i livet til et menneske. Det vil si at verdier avgjør alle beslutninger og valg, også utover det man selv reflekterer over. Derfor er det også viktig å tenke på at det finnes både åpne og skjule verdier. Verdibevisst ledelse ser på hva som er verdiene i praksis, altså hvilke verdier som kommer til syne i den praktiske driften av en organisasjon, om organisasjonens ønskede og valgte verdier kommer til syne i det praktiske arbeidet slik at *verdier for praksis* står i samsvar med *verdier i praksis*. For å bli bevisst på verdiene er etisk refleksjon viktig i valg situasjoner. Etske dilemmaer er eksempel på verdikollisjoner. Refleksjonen kan bidra til å tydeliggjøre hvilke verdier som kommer i klemme. Med verdibevisst ledelse kan man arbeide for en praksis, hvor økt moralsk sensitivitet og refleksjon over egen praksis er i fokus og om man lærer av sine feil og suksesser. Målet med bruk av verdibevisst ledelse er at etisk sensitivitet styrkes i organisasjonen ved å bidra til bevisstgjøring av bedriftens praksis, at arbeidstakerne gis selvstendighet og ansvar, og organisasjonskritiske verdier følges opp og klargjøres.

For verdibevisst ledelse er det grunnleggende at man har forståelse for *verdier for praksis* og *verdier i praksis*, og klare å kombinere disse to. Dette er viktig da verdibevisst ledelse handler om å motivere, styre og mobilisere til organisatoriske handlinger og avgjørelser som har rotfeste i organisasjonenes utarbeidede og ønskede verdier, samtidig som den skal bidra til å avdekke handlinger, beslutninger og verdier som er uønskede. Lederens utfordring i verdibevisst ledelse er å arbeide med bedriftens identitet og formål, ved å etablere kjerneverdier som sier noe om organisatorisk handling. Rollen til lederen er å fremvise hvordan viktige fellesverdier kan sees i praksis og underbygge forskjellige handlingsvalg. Leder bør også sørge for jevnlig gjennomføring av verdirefleksjon over egen organisatorisk praksis, for å bevisstgjøre, begrunne og forbedre praksis (Aadland og Askeland, 2017:114-116).

Som nevnt før, så er det fokus på *verdier for praksis* og *verdier i praksis* i forhold til verdibevisst ledelse. Verdiene må også være tuftet på moralske og ideologiske mål i en organisasjon. Når man ser på *verdier i praksis*, tar man, som nevnt før, utgangspunkt i praktisk handling og valg. *Verdier i praksis* er kun mulig å studere på bakgrunn av handlinger i situasjoner. Dette er å utarbeide handlingsverdier. Da er det viktig å ikke la seg lede av kjerneverdiene i organisasjonen, slik at de påvirker analysen av handlingsverdier som man ser

i empirisk praksis. *Verdier i praksis* behøver ikke å samsvare med *verdier for praksis*, men det er nyttig å reflektere over verdier i praksis, for å kunne rette opp rutinehandlinger og forstå hvordan en organisasjon oppfatter seg selv. Verdibevisst ledelse bør derfor legge til rette for å ha fokus på kritisk refleksjon over aktivitetene i en organisasjon (Aadland og Askeland, 2017:122-125).

Verdier er viktig for motivasjonen. De kan motivere slik at ansatte ønsker å gjøre en innsats. Individuelle verdier kan motivere personlige handlinger og holdninger. Mange organisasjoner har valgt å innføre verdiarbeid, med bakgrunn i at de har en forventning om å kunne påvirke motivasjonen til de ansatte, og også med tanke på at organisasjonens mål eller verdier bidrar til å påvirke hvilke type mennesker som ønsker å søke arbeid hos den aktuelle organisasjonen, og ønsker å bli der. Mennesker tiltrekkes ofte av miljøer som samsvarer med egne holdninger og egne verdier. Når det er sammenfall mellom individuelle verdier og organisatoriske verdier er en *verdier for praksis* tilnærming relevant, da verdiene til en organisasjon kan utløse positive handlinger. (Løvaas, 2017:234-239).

Først og fremst handler verdibevisst ledelse om å arbeide for å utvikle en felles verdibevissthet for organisasjonen. Derfor er det viktig at ledere utvikler og motiverer de ansatte via dialog til å ta ansvar og arbeide selvstendig, uten detaljstyring slik at det kan utvikle seg en selvkritisk verdirefleksjon over hvilke verdier som kommer til syne i organisasjonspraksisen. For å oppnå en reell verdibevissthet må man arbeide med *verdier for praksis* og *verdier i praksis*. For å få til et godt verdiarbeid i en organisasjon må det være endrings vilje og kreativitet til stede (Aadland og Askeland, 2017:125-128).

Ettersom det å arbeide med gravferdsforvaltning er et spesielt arbeid med mennesker i en sårbar situasjon, skulle det etter verdibasert ledelseperspektiv være viktig å ha fokus på ønskede verdier hos ansatte, for at de skal trives og bli motivert til å utføre arbeidet etter gravferdsforvaltningens kjerneverdier i gravferdslovens. Dette skal jeg se på i den empiriske case studien.

3 Metode

For å finne svar på mitt forskningsspørsmål vil jeg under beskrive hvordan jeg tenker det er hensiktsmessig å gå frem. Når man skal utføre en undersøkelse er det viktig at en klarer å finne frem til riktig og troverdig kunnskap om den delen av virkeligheten vi skal se nærmere på. For å gjøre dette trenger man en strategi eller oppskrift på hvordan dette skal gjøres, og denne oppskriften heter metode (Jacobsen 2018:14-41). Nedenfor skal jeg gjøre rede for mine metodiske valg.

3.1 Valg av metodisk tilnærming

Ettersom studiet handler om verdier og verdibevist ledelse, og komme i dybden på hva den enkelte leder og ansatte legger i verdier, har valget falt på kvalitative metoder. Dette er metoder som gjør at man lettere kan forstå sosiale sammenhenger. Kvalitative metoder bringer oss nærmere de vi ønsker å forske på og gir en dypere forståelse av hva som tenkes og praktiseres i en gruppe mennesker (Thagaard, 2018:11-12). Det er flere måter og metoder å utføre et kvalitativt studie på, slik som:

- Observasjon
- Intervju
- Analyse av foreliggende tekst og visuelle uttrykksformer
- Analyse av audio- og videoopptak
- Internett

(Thagaard 2018:12)

På bakgrunn av åpenheten i gjennomføringen er kvalitativ metoder godt egnet til å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår et tema eller en situasjon, slik som for eksempel verdier for og i praksis. Det vil si at disse metodene egner seg godt til å se nærmere på uavklarte temaer og få frem en grundig beskrivelse av emnet. Ettersom det er lite informasjon og forsket lite på verdier og holdninger i forbindelse med gravferdsforvaltningen i Norge, er tanken at grundige intervjuer og observasjoner kan gi svar på hvilke verdier som det er fokus på i dette området. Derfor er intervju og observasjon to kvalitative metoder som er anvendelige i dette studiet (Jacobsen, 2018:133).

I kvalitative studier er det få personer eller enheter det hentes data inn fra. Dataene samles inn som ord eller opplevelser. Thagaard (2018) forklarer utvalg i kvalitative studier på denne måten: «Kvalitative studier kjennetegnes som oftest ved et begrenset antall personer eller enheter» (Thagaard, 2018:54), noe som også gjelder for dette studiet.

Når man samler inn data i kvalitativ metoder, går man inn i et samarbeid med den eller de som skal undersøkes. Man møter ofte de man undersøker på deres premisser, ikke på forskerens premisser. Dette for å klare å få tak informantens oppfatninger om temaet det skal forskes på. Det vil si at det er ikke noe fastlagte svar informanten må velge i, men de gir sine egne åpne svar på intervjuenes spørsmål i studiet. Det vil også si at det er informantene som i stor grad definerer hva som er den unike og riktige forståelsen av det som forskes på. Derfor er resultatene fra kvalitativ forskning ikke av generell art. Kvalitative metoder er fleksible, de kan tilpasses etter hvert som vi får mer viten.

Kvalitative metoder er tidkrevende metoder og krever mye ressurser. På bakgrunn av dette klarer en forsker som jobber kvalitativt å bare undersøke et fåtall personer, noe som gjør at en kvalitativ undersøkelse ikke blir representativ. Men materiale fra ett fåtall mennesker kan også være interessant for allmenheten, da kvalitativ forskning får frem motivasjoner og underliggende grunner og begrunnelser. Det er også komplekse data å arbeide med, da det er lett å miste oversikten over de innsamlede dataene i intervjuer og observasjoner. Samtidig kan man bli for tett på informantene, noe som kan påvirke resultatene. En datainnsamlingsmetode påvirker validiteten og påliteligheten på forskningen. Derfor er det viktig å finne ut om den metoden som ønskes valgt, er egnet i forhold til det forskningsspørsmålet skal brukes til. Grunnen til dette er at ingen metoder klarer å samle i seg all informasjonen som en undersøkelse er ute etter, slik som intervju og observasjon for eksempel (Jacobsen, 2018:129-146).

Da det ikke ser ut til at det finnes forskning på verdiarbeid i norsk gravferdsforvaltning enda, er det viktig å få en forståelse av hvordan aktørene tenker. Dette trenger man kvalitative metoder til. Derfor velges kvantitativ metode ikke for dette studiet, ettersom det er en metode som ofte måler mengde eller frekvens og er basert på distanse mellom den som er forsker og de som skal forskes på. Det understreker også at man med den metoden ikke vil komme tett nok på informantene for å forstå deres synspunkter og oppfatning av verdiarbeid i deres organisasjon eller se hvordan de agerer i praksis. Dette studiet er ikke stort, og det er behov for dyptgående svar, noe som igjen understreker at kvantitativ metode ikke er så godt egnet i denne sammenheng, men at det er bedre egnet med et case- og kvalitativt studie her (Thagaard, 2018:11- 17).

3.2 Valg av data innsamlingsmetoder

I denne studien ble det som nevnt benyttet to kvalitative metoder, intervju og observasjon. Fokuset var å høre ledere og ansattes egne ord og tanker om verdiarbeid for praksis, og

samtidig se om det var mulig å observere hvordan verdiene de sa de hadde fokus på kommer til uttrykk i praksis. For at det i det hele tatt skulle være mulig for meg å få en utdypet forståelse av det jeg observerte, valgte jeg å spørre inngående om verdier for gravplassdrift i intervjuene. Dette for å se hvordan det var en relasjon mellom verdier for praksis og i praksis. Intervju som datainnsamlingsmetode ble valgt fordi det var ønskelig å få så omfattende og utfyllende informasjon som mulig om verdiarbeidet til den norske gravferdsforvaltningen. Dette for å kunne se hvordan de verdiene som den norske gravferdsforvaltningen ønsker å stå for stemmer med det som praktiseres. Det skulle sees på både fellelrådsleder, kirkeverge, gravplassansvarlig og gravplassarbeidere, og reflektere rundt ønsket målsetning vedrørende verdier og hvordan det praktiseres. Derfor ble det valgt å bruke et delvis strukturert intervju. Fordelen med denne intervjuformen er at man kan tilpasse spørsmålene i det enkelte intervju, og om ønskelig legge til nødvendige spørsmål.

Grunn til at valget falt på delvis strukturert intervju, var for å være sikker på å få svar på viktige spørsmål, samtidig som man kunne legge til og justere spørsmål underveis. Det var også ønskelig å kunne følge intervjupersonenes fortelling, for på den måten å kunne fange opp svar på temaer som ikke blir fanget opp i intervjuguiden. Intervjuene ble utført med en person av gangen, og spørsmålene ble stilt så åpne som mulig, for å gi rom til at intervjupersonen kan fortelle (Thagaard, 2018:89-115).

Åpen observasjonsmetode ble benyttet for å få en bedre forståelse av hvordan deltakerne i undersøkelsen i praksis brukte de verdiene de har for praksis i praksis. Jeg deltok ikke i arbeidssituasjonene, men var kun på gravplassen og observerte hvordan nøkkelinformantene praktiserte arbeidet sitt for å se hvordan verdier de informerte om i intervjuet var synlige i det praktiske arbeidet og på hvilken måte det var forskjeller i forhold til verdier de uttrykte og det som ble praktisert. Tanken var at en del av observasjonen på ledelsesnivå også skulle innebære å få tilgang til visjoner og eventuelle verdidokumenter, for å se hvordan noe av det som blir sagt gjenspeiler seg der. Men det forelå ikke slike dokumenter, så det ble ikke gjennomført. I undersøkelsen som her ble gjennomført, var det viktig å være diskret til stede, slik at deltakerne ikke ble forstyrret mer enn høyst nødvendig. Ettersom jeg som observatør, kan en del om den norske gravferdsforvaltningen, antas det at det er grunnlag nok til å forstå arbeidsplassene som ble undersøkt (Thagaard, 2018:63-87).

3.3 Casestudie

Ettersom det her velges kun en gravplassforvaltning i den sørlige delen av Norge, kan man se på dette som et casestudie med en analyseenhet. Casestudie er en studieform som ser på få enheter eller case i kortere eller lengre tid, samtidig som forskeren innhenter mye informasjon fra stedet studiet foregår. Da dette er *et* sted som ble studert inngående over en arbeidsuke, er det naturlig å se dette som et casestudie av den norske gravplassforvaltningen. Denne formen for studie kan brukes på flere fagområder, blant annet på organisasjoner (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011:89-92).

Som nevnt før, valgte jeg å utføre undersøkelsen på *en* gravplassforvaltning i *en* kommune, hvor det er flere nivåer på forvaltningen. Dette fordi utvalget ville blitt for stort om jeg skulle forske på flere steder med flere nivå. Ettersom ønsket var å studere verdier i gravplassforvaltningen, og komme i dybden på hva den enkelte leder og ansatte legger i verdier, har jeg som sagt besøkt et større fellestråd i Sør-Norge. Dette er et fellestråd som nettopp er slått sammen fra tre fellestråd til et stort fellestråd. Det nye fellestrådet har tre personer med kirkeverge bakgrunn i den daglige ledelsen. Per i dag er en av dem kirkeverge, en er gravplassansvarlig og en er personalansvarlig. Den nye lederen i det aktuelle fellestrådet også har lang erfaring som kirkeverge. Det overstående mener jeg bidrar til å styrke min forskning, da jeg får innblikk i flere personers tanker og verdier vedrørende ledelse av gravplassforvaltningen i tre forhenværende kommuner. Jeg mener også at forskningen i dette caset styrkes ved at de sammenslåtte kommunene hadde svært forskjellig karakterer tidligere. Det vil si en bykommune, en mellomstor landkommune og en liten landkommune. Samtidig som de nå har erfaring fra å arbeide for å få på plass og sammenslå gravplassdriften til en drift i en storkommune. Flere gravplassforvaltninger i Sør-Norge ble forespurt, før endelig sted å studere var på plass. Det var en betingelse at alle informantene var positive til å være med i undersøkelsen. Utvalget besto av fem personer fra en gravplassforvaltning, et utvalg som antas å være stort nok til å kunne si noe om fenomenet. Dette kan anses som et typisk case for en gravplassforvaltning i Norge i en gjennomsnittlig stor kommune, med både bynære og landlige gravplasser.

Dette er de fem informantene som fikk fiktive navn i min presentasjon av funnene:

Stilling	Fiktivt navn
Fellestrådsleder	Cato
Kirkeverge	Bjarne

Gravplassansvarlig	Anette
Gravplassarbeider	Bjørn
Gravplassarbeider	Arne

3.4 Valg av studieenhet

Det ble brukt strategisk utvelgelse av deltakere for å få tilgang til en gravplassforvaltning med flere nivåer. Strategisk utvelgelse ble valgt fordi det var ønske om å velge informanter som har forskjellige profesjoner innenfor gravferdsforvaltningen, noe jeg mener var viktig for å få et så godt svar som mulig på forskningsspørsmålene. Dette var viktig for at det skal være mulig å få relevante opplysninger og at de skal være overførbare. Derfor var tanken at jeg trengte å intervju/observere en gravplassforvaltning som var en stor nok enhet (mer enn ti ansatte) og som har de riktige kvalifikasjonene og erfaringene i forhold til det jeg ønsket å studere. For å oppnå kontakt med en gravplassforvaltning som hadde de aktuelle stillingene i den norske gravplassforvaltningen, ble Kirkens arbeidsgiver organisasjon (KA) kontaktet, for å be dem hjelpe med å finne frem til aktuelt forsknings sted. KA har oversikt over i de forskjellige fellesrådsområdene (som oftest er gravplassforvaltere i en kommune) i Norge (Thagaard, 2018:54-59). For å få tak i den aktuell gravferdsforvaltning ble vedkommende organisasjon kontaktet, og spurt om de var interessert i å være med i forskningen, og informert kort om prosjektet. Når den aktuelle gravferdsmyndigheten aksepterte å delta i forskningsprosjektet, fikk de personene som skulle delta i undersøkelsen tilsendt et informasjonsskriv om undersøkelsen, utarbeidet intervjuguide og samtykkeskjema.

3.5 Drøfting av validitet

Validitet er knyttet til gyldigheten i resultatene i forskningen vår. For å prøve å sikre dette var det viktig å gå nøye gjennom lignende undersøkelser som ble gjort, for å klare å sikre troverdigheten. Så langt det lot seg gjøre forsøkte jeg å ikke påvirke de som deltok som informanter, hverken når jeg intervjuet eller observerte. Som nevnt før, arbeider jeg selv innenfor fagfeltet, noe som betyr at jeg har hatt særlig fokus på å prøve å ikke påvirke informantene med mine egne verdier og holdninger når de deltok i undersøkelsen. For å sikre troverdigheten i resultatene så godt som mulig, har jeg utfordret en kollega i gravplassforvaltningen til å lese gjennom forskningen med et kritisk syn og tydelig skrevet frem bakgrunnen for tolkningene som gjøres (Thagaard, 2018:188-187).

3.6 Drøfting reliabilitet

Reliabilitet i forskningen skal si noe om påliteligheten i undersøkelsen som skal gjennomføres, og det er viktig å ha et bevisst forhold til dette. I denne undersøkelsen er det som sagt gjennomført observasjon og intervju av fem ansatte i en gravplassforvaltning i Norge. For å sikre at resultatet er så pålitelig som mulig, blir det i denne undersøkelsen nøye informert om hva som var primærdata, slik som intervjureferat og observasjonsnotater. Det ble brukt både referater og lydopptak under intervjuene, noe som bidrar til å styrke påliteligheten for hva som ble sagt i intervjusituasjonen. Det blir også informert om når jeg som forsker uttaler meg om hva som har blitt oppfattet i intervju- og observasjonssituasjonene, altså min tolkning og forståelse av det som har blitt sett og hørt. Dette for å gjøre undersøkelsen så gjennomsiktig som mulig. I dette studiet er det gjennomført kun en observasjonsdag på gravplass og et intervju per informant. Det vil si at reliabiliteten i studiet er begrenset. Ved gjentagende undersøkelse på de samme personene, eller et større undersøkelsesgrunnlag vil man kunne anta at det ville gi et mer pålitelig resultat, altså en sterkere reliabilitet. Jem har nøye reflektert rundt din rolle som forsker, også utefra min bakgrunn fra samme fagfelt, og at vil kunne påvirker tolkningen av materialet. (Thagaard, 2018:188-187).

3.7 Gjennomføring av observasjoner og intervjuer

I denne studien ble som nevnt en gravferdsmyndighet med flere nivåer sett på. Først ble det gjennomført observasjon av gravplassene, informantene i deres arbeidsoppgaver og løsningene av dem vedrørende gravplassdrift og gravferd. Etter det ble det gjennomført intervjuer med en og en informant, med en varighet på ca en time. Det var fellelrådsleder, kirkeverge, gravplassansvarlig og 2 gravplassarbeidere som deltok. For å kunne huske det som ble observert og hørt, ble det brukt lydopptager og skrevet detaljerte notater av det som skjedde på gravplassene og under gravferdene. Jeg prøvde samtidig å sortere ut det som er viktigst for undersøkelsen, da feltnotatene på en god måte skulle kunne brukes for å analysere og begrunne funnene i forskningen

Størrelsen på gravferdsforvaltningen var vesentlig for undersøkelsen, for å kunne få et totalt bilde som var godt og stort nok, slik at det skulle være mulig å finne noen svar. Jeg fikk en gravferdsforvaltning i den sørlige delen av Norge, som hadde ønsket størrelse.

Gravferdsmyndigheten som skulle delta i undersøkelsen fikk i forkant av deres positive svar til deltagelse tilsendt litt informasjon om undersøkelsen på mail, hvor det blant annet ble informert om hvilken problemstillingen jeg ønsket å finne svar på.

Siden det i dette kvalitative forskningsprosjektet ble benyttet intervju med lydopptak og observasjon, ble tekst/lydfiler av intervjuer/intervjureferater og observasjonsnotater tolket. Lydopptakene og referatene fra intervjuene ble transkribert så nøyaktig som mulig i etterkant av aktiviteten. Når jeg har tolket materialet, har jeg forsøkt å ikke la min forforståelse for yrket påvirke tolkningen av materialet.

Jeg observerte i to gravferder og på fire gravplasser. Observasjonene ble notert og transkribert så godt som mulig. Jeg hadde som mål å se hvordan det var sammenheng mellom det som blir sagt i intervjuene og det jeg kunne observere i jobbutførselen. Jeg observerte hvordan de ansatte opptrådte i gravferdene og ute på gravplassene. Jeg så også på utseende på graver og gravplasser, samt fasilitetene som var på den enkelte gravplass. Jeg opplevde at min gravplassforvaltningsbakgrunn ga et godt grunnlag til å kunne forstå og tolke det som ble sagt og observert.

3.8 Metode for analyse

Jeg har tatt utgangspunkt i en fenomenologisk analysemetode som Malterud (2017) har utarbeidet. Denne analysemetoden tar utgangspunkt i Giorgis psykologisk fenomenologisk analyse. I denne delen vil jeg vise hvordan jeg anvender denne analysemetoden i oppgaven. Etersom det her er tanke om å beskrive kunnskap om deltagerens oppfatning av fenomenet verdier i den norske gravferdsforvaltningen, mener jeg dette er en relevant analysemetode å bruke ved bearbeidelse av mitt empiriske materiale. Jeg vil bruke systematisk tekstkondensering med fire analysetrinn, da det er en relevant fremgangsmetode i denne induktive tverrgående analysen av det nevnte temaet.

Jeg oppdaget fort at dagligtalen, og det man forstår sammenhengen av i et intervju, ikke alltid var lett å få tydelig frem i et lydopptak, og da igjen gjengi skriftlig. Det ble mange setninger med æææ, vet du, ikke sant, og så videre i råmaterialet, som ga lite innhold i den skriftlige teksten. Malterud (2017) sier at det alltid vil skje en fordreining av råmaterialet når det gjøres om til skriftlig (Malterud, 2017:78). Da det var en del ufullstendige setninger i lydopptakene, måtte jeg høre opptaket flere ganger for, å prøve å få en så riktig tolkningen av materialet i transkriberingen som mulig. Så jeg opplevde at jeg allerede da måtte gjennomføre en form for tolkning av råmaterialet som var samlet inn. Jeg hadde fokus på å transkribere intervjuene og observasjonene så riktig som mulig. Jeg forsøkte å være distansert til det som ble sagt, slik at jeg ikke la egne meninger og tolkninger i det som informantene hadde svart.

Når jeg hadde transkribert materialet, leste jeg først gjennom en gang, uten å gjøre markeringer bare for å få en god kjennskap til materialet jeg hadde samlet inn. Allerede ved

intervjuene ante jeg et bilde av hva jeg kunne finne i materialet. Men når jeg leste gjennom transkriberingen, prøvde jeg å distansere meg fra mine oppfatninger fra før, og ikke la min forforståelse påvirke hva jeg mente jeg hadde fått av kunnskap under intervjuene. Jeg hadde fokus på det å være åpen for å finne nye alternativer materialet kunne fortelle meg, prøvde altså ha et fugleperspektiv i denne situasjonen. Så leste jeg gjennom en gang til og streket under for meg viktige stikkord og noterte i margen. Dette for å se om det var noen meningsbærende elementer og tverrgående temaer i materialet, da jeg blant annet er ute etter å se på like og ulike oppfatning av verdier som er i fokus hos informantene i gravferdsforvaltningen.

Når jeg hadde lest gjennom for andre gang og markert det jeg mente var meningsbærende enheter, satte jeg den meningsbærende teksten inn i et skjema for å få en oversikt. Dette ble nok en gjennomlesning av materialet. Jeg satte den teksten jeg mente var relevant inn i skjemaet. Jeg sorterte dette etter informantene som ble intervjuet og temaene i intervjuguiden. Hver informant fikk sin plass i materialet. Og når jeg gjorde dette laget jeg en ny kolonne i tabellen som het koding. Når jeg kodet, hadde jeg fokus på fremtredende eller meningsbærende utsagn om verdier og holdninger som var å finne i materialet vedrørende gravferdsforvaltning, og som kunne gi svar på problemstillingen, eller retttere sagt bidra til det videre arbeidet i analysen.

Mens jeg kodet så jeg at det lå mange verdier og holdninger i materialet. Kondensering av materialet betyr at man ytterligere sammenfatter de meningsbærende enhetene og kodene, slik at en felles kode for flere koder som kan ha samme mening. Min kondensering av materialet og de meningsbærende enhetene, ble mer en form for sortering av de forskjellige verdiene som var kommet frem. Som et eksempel på min kondensering valgte jeg å se på om ikke noen av de nevnte begrepene som medmenneskelighet, involvering, dele med andre, kjærlighet til andre kan sees som aspekter av verdien omsorg og respekt, dvs. omsorg og respekt ble en meningsbærende enhet og fellskode for de andre verdiene som her er nevnt.

I dette fjerde trinnet i denne analysen, ble det jeg hadde plukket fra hverandre i biter satt sammen igjen til en beskrivelse og noen begreper som bidrar til å fortelle oss noe om hva jeg har funnet. De bitene jeg har plukket ut skal nå kunne hjelpe meg til å kunne gi et bilde av den sammenhengen de er tatt ut fra. Derfor må jeg ta de hovedverdiene som jeg mener å ha funnet i materialet, og se om de samsvarer med det informantene egentlig ville formidle til meg som forsker i råmaterialet, altså rekontekstualisere teksten. For å kunne analysere dette materialet,

gikk jeg gjennom hver bolk i intervjuguiden, hvor informantenes utsagn slås sammen til en helhet (Matlerud, 2017:91-115).

3.9 Forskningsetiske refleksjoner

Ettersom dette er en del av en vitenskapelig aktivitet kreves det at man som student/forsker forholder seg til etiske prinsipper i undersøkelsen, noe som krever at man er redelig og nøyaktig i forskningsarbeidet, både i forhold til resultatene og andres forskningsarbeid. Som forsker må man ha respekt for menneskeverdet, noe som innebærer å sikre informantenes autonomi, integritet, frihet og medbestemmelse.

Det ble søkt tillatelse for denne undersøkelsen hos NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste). Søknaden ble godkjent etter en liten retting av det innsendte materialet.

Siden det skal gjennomføres intervju og observasjon av informantene, ble det innhentet et informert samtykke som informantene skrev under før gjennomføringen av undersøkelsen.

Dette skal kunne gi informantene et grunnlag for å kunne si ja eller nei til å være med i undersøkelsen. Informert samtykke innebærer at man må gi informantene tilstrekkelig informasjon om forskingsfeltet, formålet med forskningen, hvem som får tilgang til innholdet i undersøkelsen, hva undersøkelsen skal brukes til, samt hvilke følger det kan få. Samtykke til deltagelse, skal være gitt fritt, det vil si at det ikke er blitt lagt press på for å få det. Allikevel kan det være noen utfordringer med å gi all informasjon om en kvalitativ undersøkelse, for å ikke påvirke informantens svar. Det samme gjelder fleksibiliteten som ligger i det kvalitative studiet, endringer vi ikke kan forutsi før undersøkelsen starter. Derfor var det viktig, så langt det lot seg gjøre, å informere om dette. For å ta det etiske ansvaret som forsker på alvor, ble det bedt om samtykke fra informantene til utgivelse av resultatene som er funnet i undersøkelsen. For at undersøkelsen skulle være konfidensiell ble de ansatte i gravplassforvaltningen i Norge som har deltatt, og stedet de arbeider anonymisert. Informantene fikk også navn som er ikke deres egentlige navn.

Det ble også sørget for å lagre informasjonen informantene kom med på en måte slik at personvernet og retningslinjene til Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora ble fulgt (NESH).

På samme måte som Hummelvoll, Andvik og Lyberg (2010) beskriver det ble informantene før de ga sitt samtykke på deltagelse i undersøkelsen, informert muntlig og skriftlig om undersøkelsen. Informantene fikk beskjed om at det var lov å trekke seg fra undersøkelsen på hvilket som helst tidspunkt. Informantene ble i starten av undersøkelsen informert om at jeg forsker har taushetsplikt, og at det ved slutten av intervjuene og observasjonene ville bli tatt

en oppsummering av det som var hørt og sett. Samt at informantene har fått tilsendt undersøkelsen for gjennomgang før ferdigstilling.

4 Analyse og resultater fra et case studie i den norske gravplassforvaltningen

I dette kapittelet ønsker jeg først å presentere funn fra observasjonene i gravferder, og på gravplassene jeg gjorde i gravplassforvaltningen hvor jeg utførte min undersøkelse. Etter det vil jeg presentere hva jeg har funnet i analysen av intervjuene med de fem informantene som arbeider i gravferdsforvaltningen i det fellesrådet jeg undersøkte. Det er tre som arbeidet med ledelse av gravplassforvaltningen og to som arbeider i den praktiske gravferdsforvaltningen.

Analysen i mitt studie har jeg sammenfattet verdier som rommer flere verdiuttrykk som kan forstås med en felles verdi, slik som verdien kvalitet. Eksempel på ord som slås sammen til verdien kvalitet er: kvalitetsbevisst, kvalitetssikring, serviceinnstilt, løsningsorientert, ordentlig, grundighet, forutsigbarhet og profesjonalitet.

Først analyserte jeg materialet fra observasjonene ute på gravplassene og to forskjellige gravferder. Så analyserte jeg materialet fra intervjuene, og beskrev funnene jeg gjorde av verdier i denne gravplassforvaltningen på bakgrunn av begge analysene. Som nevnt før er min problemstilling med underspørsmål:

Hvordan kan ledelse påvirke verdier for og i praksis i den norske gravplassforvaltningen?

- Hvordan tenker ledelsen og medarbeiderne i den norske gravferdsforvaltningen rundt verdier i sin virksomhet?
- Hvordan kommuniseres det om verdier for og i praksis i den norske gravferdsforvaltningen?
- Hvordan følges verdier for og i praksis opp?

I det innhentede materialet finner jeg mange verdier som jeg kan samle under noen hovedverdier, hvor jeg ser at informantene egentlig har lignende verdier eller aspekter av en overordnet verdi. Dette er en hensiktsmessig måte å samle det på, slik at det kan bidra til å besvare problemstillingen min, med underspørsmål.

Etter intervjuene og observasjonen var det noen overordnede verdier som pekte seg tydelig ut i materialet jeg hadde samlet inn fra den informantene. Det var kvalitet, omsorg og respekt, likebehandling og yrkesstolthet. På bakgrunn av dette vil disse verdiene i den videre analysen være i fokus.

4.1 Gravplassene

Når man kommer til de fire gravplassene kan man se at de bærer preg av godt vedlikehold, system og ryddighet. Man ser ingen gravminner som ligger nede fordi de ikke er forsvarlig boltet, eller har veltet av andre grunner. Samtidig ser en merking av gravrekkene med tydelige fastmerker som gjør det lett å finne hvor man skal starte for å måle opp gravene. Fastmerkene er markert med brøytestikk på vinteren. En ser at gravminnene er ryddig plassert på gravplassen. Sjøppelsystemene der brukerne kan kaste avfall er også lett tilgjengelig og ikke overfylt.

På alle gravplassene ligger det servicebygg diskret i bakgrunnen av gravplassene. De fremstår som svært ryddig rundt servicebyggene. En observerer at det er få gravminner og sokler som er fjernet fra gravplassene til kondemnering som ligger på serviceområdet. En ser også at alle gravplassene har gode parkeringsforhold. Og det er tilhørende toalettmuligheter, men det er bare på en av gravplassene hvor toalettene er åpne uten at det er en seremoni eller en aktivitet i kirken. På de fire gravplassene kan man bare på en av dem se at det kan tilbys anonym minnelund, og det er ingen av gravplassene som har navnet minnelund. Det er også bare en av gravplassene som har tilrettelagte graver for muslimske gravlegginger. Man kan også se at alle gravplassene ligger i tilknytning til et kirkebygg, det finnes ikke et tilbud om gravlegging på en gravplass som ikke ligger i tilknytning til kirkebygg i hele kommunen. En ser at veiene til gravplassene var generelt dårlig skiltet, spesielt ser man det på de som ligger i mer landlige områder.

Observasjon begravelser, en med kiste en med urne

Urnegravlegging med seremoni

Ved deltagelse i en urneseremoni kunne jeg se at den ble arrangert i et livssynsnøytralt seremonirom, som ligger på en gravplass hvor det også ligger et kirkebygg. Det var pent pyntet, og urnen var satt frem uten urnekiste. Det er uvisst om det var etter avtale med familien. Det ble spilt ventemusikk, som ga en fin ramme rundt det som skulle skje etterpå. Når gravfølget gikk mot graven, så jeg fort at det sto et trillebår med jord og spade der. Både spaden og trillebåret fremsto som rent og nytt. Dette sto klart slik at familien kunne fylle igjen urnegraven, noe det så ut til at de hadde avtalt med gravplassforvaltningen. Når gravfølget kom frem til gravstedet så jeg at det ble litt ordening ved urnegraven, noe som kunne virke litt uryddig. Slik som flytting av lemmer, og trillebår som ble flyttet på plass der det skal stå, for at gjengravingen kunne skje.

Kistegravlegging med seremoni

Ved kisteseremonien så jeg også den ble arrangert i det samme livssynsnøytrale seremonirommet, som urneseremonien. Her så jeg også at det var pent pyntet og at det ble spilt ventemusikk, som også her ga en fin ramme rundt det som skulle skje litt senere. Jeg kunne se at alt rundt graven var godt forberedt når gravfølget kom ut, jeg kunne ikke se redskaper noe sted på gravplassen. Jeg kunne observere at ansatte fra gravplassforvaltningen sto diskret i bakgrunnen. Men de var godt synlige fordi de hadde på seg signalgule arbeidsklær, noe som gjorde at de skilte seg ut på gravplassen. Når de pårørende hadde forlatt gravplassen, så jeg at det kom to personer fra betjeningen for å lukke graven. Det ble arbeidet rolig og diskret. Jeg kunne en se at gravleggingsarbeidet ble avsluttet med å pynte gravhaugen med bærebuketten og andre blomster på en fin måte.

Observasjons materialet forteller oss alt i alt, at det i denne forvaltningen er høy fokus på verdighet, kvalitet, respekt og omsorg i det som gjøres ute på gravplassene. De ansatte ønsker at det skal være ryddig, pent og verdig. Basert på at det hele veien skal skinne gjennom at det er ønske om å ha god kvalitet på oppgaveløsningen. Det er noen ting som jeg reagere på i forhold til hva jeg observerte, og det er det gule arbeidstøyet i gravferdssammenheng og bruk av ordinære trillebår og spader ved urnegravlegging når familiene skal gjøre dette selv.

4.2 Analyse og funn fra intervjuer

I analysen vil man finne de overordnede verdiene yrkesstolthet, likebehandling, kvalitet og omsorg og respekt som er samlende for flere verdier. Og gjennomgangen av de overordnede verdiene vil til slutt sammenfattes med en illustrasjon.

4.2.1 Yrkesstolthet som verdi

Analysen viser for det første en stor grad av yrkesstolthet og motivasjon hos de som innehar stillingene i gravferdsforvaltningen. Yrkesstolthet er et ikke lenger så mye brukt uttrykk, men ut fra materialet opplever man at det indirekte forteller at det er yrkesstolthet å se i yrkene rettet inn mot gravplassforvaltningen som jeg beskriver her. Alle informantene viser stort engasjementet informantene for oppgaveløsningen. Det som informantene sier uttrykker en stor grad av motivasjon, ja det oppleves nesten som mer enn motivasjon.

Informantene fra ledelsen informerer om at det de føler seg motivert i oppgaveløsningen. Det som motiverer dem er å kunne delta i et menneskes liv. Man føler man kan gjøre en forskjell, hjelpe til for å gjøre en sårbar situasjon best mulig for de sørgende. Noe Bjarne sier slik: «Jeg syns det er givende å kunne hjelpe, eller bidra på et område der du føler du virkelig er med og

hjelper folk. Er med å gjøre noe positivt for mennesker i en sårbar situasjon. Det syns jeg er utrolig givende». Informantene synes at det er viktig å kunne bidra til å gjøre noe bra for mennesker i en vanskelig tid. Informantene opplever arbeidet motiverende, selv om det til tider er krevende. De opplever at det er fint å få bidra ved å snakke om ting som mange syns er vanskelig. De opplever at de får et møte med mennesker som ellers ikke ville vært mulig. En av informantene sier det gir mening, noe Anette ytrer slik: «Motivasjonen er altså møtet med mennesker, og det med verdighet i forhold til begravelse, og alt rundt det. Du får et tett møte med folk som du ellers aldri ville hatt. Det er ikke så mange muligheter for mennesker til å prate om disse tingene». En annen informant sier også at det er motiverende å bidra til at arbeidet rundt gravferder skjer med verdighet. Noe Cato uttrykker det på denne måten: «Det er jo ingen som kommer utenom døden. Og da gjelder det jo å være der, og gjøre det best mulig for de som opplever dette. Det vil jeg kanskje si, er det som er drivkraften i dette».

Alle informantene fra ledelsen informerte også om at de føler seg verdsatt i sine stillinger. Anette uttaler seg slik om dette: «Ja veldig ja, ja. Får mye fine tilbakemeldinger fra folk». De sier de opplever at de er verdsatt både av personalet og brukerne, noe Bjarne også bekrefter slik: «Det er jo skummelt å begynne å uttale seg om, men jeg opplever at jeg har et veldig godt forhold til de ansatte. Ja det opplever jeg». Det oppleves for ledelsen at de har fått tillit til å utføre en oppgave og at de da ønsker å ta ansvar, det beskriver Cato slik: «jeg fikk tillit til det, ok- da tar jeg ansvaret. Derfor opplever jeg at jeg blir verdsatt til den rollen».

Informantene som arbeider ute på gravplassene sier at de føler seg verdsatt i sine stillinger, både fra ledelsen og publikum. Noe Arne sier på følgende måte: «Ja en gjør jo det, for det er stort sett bare positive tilbakemeldinger».

Informantene som arbeider på gravplassene informerer også at de er motivert i oppgaveløsningen. Og at de blir motivert fordi arbeidsoppgavene er varierte, utfordrende, har gode kollegaer og at man kan benytte sine faglige kunnskaper i oppgaveløsningen. Samtidig som jobben er samfunnsmessig viktig og bidrar til å kunne gjøre noe for andre. Dette uttrykker Arne slik: «Motivasjonen ligger i jobben i seg selv, den er variert og utfordrende jobb. En totalpakke som gjør at en trives. Det er en viktig jobb samfunnsmessig». En av informantene er også tydelig på at vedkommende er stolt av jobben sin, fordi vedkommende kan hjelpe andre. Bjørn uttrykker det på denne måten: «Veldig fin jobb, fordi en får gjøre noe for andre. Kan bidra med å gjøre noe, det er jeg stolt av».

Totalt sett forteller materialet at deltagerne opplever indre motivasjon, engasjement og stolthet av jobben fordi oppgavene gir dem yrkesglede, meningsfylthet og stolthet i oppgaveløsningen. Samtidig sier materialitet noe om viktigheten av å føle seg verdsatt og ha en meningsfylte og variert oppgaver. Noe som illustrer at alle informanter opplever stolthet i relasjon til det de gjør i sitt arbeid og måten de forstår sin jobb på overfor mennesker i sorg er en verdi i seg selv.

4.2.2 Likebehandling som verdi

Det går som en rød trå gjennom alle intervjuene at alle som har gravferd skal behandles med samme respekt, uansett bakgrunn eller tros- og livssyn. Jeg skal nedenfor sammenfatte noen aspekter av det informantene sa om likebehandling av alle innbyggere vedrørende gravferd.

Likebehandling blir ett viktig tema når informantene reflekterte rundt regelverket. Så når informantene fra ledelsen blir spurt om de hva de syns om å strebe etter å følge gravferdsloven og de lokale vedtekten, svarer de litt forskjellig. To av dem sier at det er viktig å følge reglene som finnes for gravferdsforvaltningen, for at ting skal kunne være forutsigbart. Regelverket bidrar til å sikre likbehandling av innbyggerne i en kommune. Noe Anette sier slik: «jeg liker lover og regler, for da får du likhet». Mens Cato fra ledelsen sier at det ikke alltid er lett å oppnå likebehandling, og det beskriver han på denne måten: «Vi skal på en måte være veldig imøtekommende også for de pårørende, sånn at en er nok litt i press der. For ettertiden er det veldig viktig at vi har fulgt regelverket». Alle informantene fra ledelsen sier at de opplever at gravferdsloven og dens forskrift er til støtte og hjelp i den daglige gravferdsforvaltningen. Bjarne sier: «Ja, det er den absolutt. Men vi har jo i tillegg til gravferdsloven, lokale reglementer på hvordan vi ønsker å gjøre det».

Informantene som arbeider ute på gravplassene uttrykker seg litt forskjellig om de føler at gravferdsloven og dens forskrift er til støtte og hjelp i den daglige driften. Arne sier: «Den er jo absolutt det, ellers hadde det jo blitt helt vilkårlig. Da hadde det blitt at de som maser mest får det som de vil. Det er en offentlig tjeneste vi driver på med, den må nødvendigvis ha et rammeverk».

Mens Bjørn ikke opplever at han har så nært forhold til gravferdsloven i den daglige driften. Han sier: «jeg vet ikke om jeg merker så mye til det egentlig».

Gravplassarbeiderne ønsker de å strekke seg litt om det er mulig og nødvendig, noe Bjørn uttrykker slik: «En må jo følge de reglene som er, men jeg er fortsatt der at man må yte litt ekstra, men at det er likt for alle, det er det viktigste». Når informantene får spørsmål om hva

de tenker på når de hører ordene respekt, orden, verdighet og sømmelighet, er det ingen av dem, uansett om de arbeider i ledelsen eller ute på gravplassen som reflekterer over at det er verdier gravferdsloven setter fokus på for den norske gravplassforvaltningen. Men de ytrer alle, i en eller annen form, at dette var viktige ord for gravplassdrift. To som arbeider i ledelsen uttrykte det slik: Anette: «Det er hovedfokus på hele den jobben vi gjør. Jeg syns alle de verdiene henger helt sammen». Cato: «Tenker på kirkegård, For alle de ordene der, det skal være akkurat det, de ordene, det var gode ord i forbindelse med en kirkegård». Arne som arbeider ute på gravplassene sier det slik, når han forklarer hva han forbinder med de nevnte ordene: «Det er jo en form for arbeidsreglement. Du serverer jo et publikum, du møter dem i en ømtålig situasjon ofte. Da er det sånne typer verdier du er nødt til å ha innabords. Jeg tror det må være iboende, skal du ha en slik jobb».

Det å arbeide for å behandle innbyggerne og brukerne av gravplassene likt, med respekt og i samsvar med lovverket, kan gjøre at man kan komme i skvis mellom brukeres interesser, hensyn til menneskers tros- og livssyn og lovverket. De fleste informantene at de opplever å komme i dilemmaer i forhold til å følge gravferdsloven, lokale vedtekter og å likebehandle innbyggerne i kommunen, når pårørende har ønsker som ikke er forenlig med reglementene. De sier at det er spesielt vanskelig når slike ønsker kommer, og de vet de pårørende står i unormalt krevende situasjoner, tap av barn, selvmord, ulykker med mer. Anette fra ledelsen sier dette: «jeg har gitt litt tid og rom, for det har vært spesielt...» Ønskene som er i strid med regelverket, men som er mulig å rette opp og få innenfor lovlige rammer senere velger informantene å gi litt «slakk», slik som for eksempel beplantning over hele gravens størrelse, fjerning av gravhaug, planting av trær på gravstedet med mer. samtidig sier informantene at de er generelt nøye med å følge regelverket, spesielt der det ikke er mulig å rette opp i etterkant.

Likebehandling henger sammen med nøytralitet overfor andre mennesker tros- og livssyn. I forhold til hva de forbinder med nøytralitet i forbindelse med gravferd, sier to av informantene fra ledelsen at det de forbinder det med at de skal behandle alle med samme respekt, kvalitet og verdighet, uansett hvilken bakgrunn det enkelt menneske måtte ha. Anette uttrykker det slik: «Respekt for andres tros- og livssyn, de skal behandles selvfølgelig på lik linje med alle andre. Akkurat samme tilbud». Bjarne reflekterer på følgende måte om temaet: «Det betyr at fellesrådets arbeid omfatter alle grupper i samfunnet, uavhengig av religion og etnisitet og så videre. Og vi skal utføre jobben med akkurat samme kvalitet og verdighet». Cato fra ledelsen sier at vedkommende ikke har noen forbindelse til ordet nøytralitet, da det

stort sett er kirkelige gravfreder der vedkommende har praktisert tidligere. Men vedkommende er allikevel opptatt av at gravferd er viktig for alle, uansett tros- og livssyn.

To av informantene fra ledelsen mener at deres eget livssyn ikke påvirker deres oppgaveløsning i forbindelse med gravplassforvaltningen. De mener deres personlige tro er underordnet i denne oppgaveløsningen, og bør ikke komme til overflaten. Bjarne sier: «Egentlig ikke, har jeg lyst til å si, for jeg tenker at det skal det ikke. I forhold til gravferd, alle henvendelser vi får, så forholder vi oss helt likt». Mens Cato fra ledelsen tror at eget livssyn påvirker oppgaveløsningen, men sier allikevel at vedkommende håper det ikke det kommer til overflaten for mye. Informantene som arbeider ute på gravplassene sier begge to, at nøytralitet handler om å ha respekt for andres liv og at alle er like mye verdt. Arne sier: «altså det kreves jo samme respekten for andre sine holdninger, og måter å tenke på». En av gravplassarbeiderne sier at vedkommende ikke vet om eget livssyn påvirker oppgaveløsningen, men mener at han oppgaveløsningen hadde vært den samme uansett hva eget tros- eller livssyn hadde vært. Bjørn reflekterer: «Jeg vet ikke, jeg kaller meg jo kristen. Men jeg tror jeg hadde gjort samme jobben om jeg ikke var kristen». Arne mener at eget livssyn påvirker oppgaveløsningen, men da i form av å ha respekt for andres ståsted. Arne sier: Det gjør det nok ubevisst, men du skal jo ha full respekt for alle andre sine former å gjøre det på». Ut fra observasjonene ser vi at alle gravplassene er i nærheten av en kirke, ergo er kirkebygget veldig synlig i denne sammenhengen.

Analysen viser at likebehandling er en verdi siden informantene uttrykker på mange måter et ønske om å behandle alle innbyggerne likt uansett status, hvor de kommer fra eller hvilke tros- og livssyn de har. Dette kan man også se er i tråd med gravferdslovens verdier, som krever likebehandling. Vi ser det utfra at de i noen sammenhenger kommer i skvis, fordi pårørende har spesielle ønsker for gravleggingene eller stell av gravstedene. Da spesielt i forbindelse med spesielle situasjoner, som ulykker, selvmord, tap av barn og lignende. Materialet viser også at det skjer spesielt der det er mulig å rette opp «annerledesheten» på et senere tidspunkt at gravplassforvaltningen gir etter for pårørende ønsker som er utover lovverket eller likebehandlingen. Vi kan også se i materialet at informantene er bevisst på at eget livssyn kan påvirke oppgaveløsningen i forhold til gravferd og gravplassforvaltningen. Men samtidig er det opptatt av at det ikke skal gå utover likebehandlingen.

4.2.3 Kvalitet som verdi

I analysen kommer det frem at kvalitet er en sentral verdi i materialet. Alle informantene fra ledelsen gir uttrykk for at de tenker at det er viktig at det er kvalitet i alle ledd når gravferder

skal betjenes. Det skal være kvalitet fra første telefon vedrørende en gravferd til graven er lukket, og blomstene er plassert på gravstedet. Noe Anette fra ledelsen beskriver slik: «det skal være ryddig og ordentlig på alle plan»

Gravplassarbeiderne har også fokus på kvalitet i leveransen av aktivitetene vedrørende en gravferd, noe som samsvarer med ledelsen sin holdning. Bjørn sier at ved «begravelse og seremoni, skal alt være forberedt og bra for de pårørende». Arne sier: «det skal tilrettelegges maksimalt og være ryddig og innbydende».

Ledelsesinformantene hevder at gravferdsdrift er et arbeidsområde som ikke har store rom for feil. Derfor er det viktig å ha et høyt kvalitetfokus i arbeidet som utføres i forbindelse med gravferd, noe Anette understreker slik: «Ting skal være på plass, og ting skal være ordentlig i forhold til sørgende mennesker». Det vil si at forvaltningen skal arbeide for at de sørgende ikke skal støtes av uverdige opplevelser vedrørende en gravferd. Gravplassforvaltningens arbeid skal bidra til at de sørgende kan få en god opplevelse av en gravferd, selv om det er trist. Bjarne mener: «det viktigste er at de pårørende får en god opplevelse rundt det hele, og at de ser at ting er på stell». Samtidig er det i fokus fra ledelsesinformantene vedrørende kvaliteten gravplassforvaltningen skal levere i sin tjeneste, at de pårørende får en opplevelse av at det er noen der for dem, for å bidra og hjelpe dem i denne situasjonen. Cato beskriver det slik: «Det er viktig å være tilstede og lytte, og si ‘Hva kan vi hjelpe med?’»

Ledelsen fremhever også at det er viktig med samme kvalitet og verdighet uansett om det er gravferd med kiste eller askeurne, også om pårørende velger å ikke være tilstede ved for eksempel en urnenedsettelse. De som arbeider på gravplassene uttrykker samme fokus på kvalitet som ledelsen når det gjelder gravferd, uansett urnegravlegging eller kiste gravlegging. Ved urnenedsettelse uttrykker alle informantene, samme fremgangsmåte for å gjennomføre en urnenedsettelse. Arne sammenfatter arbeidet på denne måten: «Vi kommer opp med urnen, så bekrefter de at det er riktig urne, også spør vi alltid om de ønsker å senke selv og legge igjen selv. Eller om vi skal være der å gjøre det for de. Også spør jeg om det er greit at jeg trekker meg tilbake» Men samtidig sier informantene at det ikke fins noen nedskrevne regler på hvordan det skal gjøres for å sikre prosedyren. Bjørn som arbeider ute på gravplassene kommenterer: «Jeg synes det er viktig å hatt regler». Dette ønsket om en nedskreven prosedyre fokuset på illustrerer kvalitetsbevissthet i forhold til oppgaveløsningen.

Når det gjelder utseende på gravplassen gir også alle informantene beskrivelser som kan signalisere høyt fokus på verdighet og kvalitet. Utrykkene som de bruker er alt fra velstelt

park, ryddig eller det skal være veldig fint. Anette sier det på denne måten: «det skal være pent, det skal være velstelt, ryddig og nyklippet».

Når det gjelder behandling av rester fra tidligere gravlegninger, så sier alle informantene at det skal behandles med respekt, og legges dypere ned i graven i den graven det tilhører. Slike ønsker er ytterligere ett eksempel på at det er et generelt fokus på kvalitet i oppgaveløsningen.

Til tider kan gravferdsforvaltninger få ønsker fra pårørende som ikke er i tråd med regelverket, og som kan bidra til ulik behandling av brukere. Det går på alt fra ønsker om pynting av graver som ikke er forenlig med lovverket, til at pårørende ønsker å få med eiendeler eller kjæledyr til de avdøde ned i gravene. Dette bidrar til at flere av informantene kommer i et dilemma mellom omsorgen for de pårørende, den avdøde og regelverket som skal følges. Anette fra ledelsen sier: «Slike dilemmaer har jeg nok litt av, og de syns jeg er litt vanskelige». I denne sammenheng syns informantene i ledelsen at det er viktig å følge gravferdsloven og lokale vedtekter så langt det er mulig. Bjarne kommenterer: «Vi kan ikke slippe til noen med ting som er langt utover reglementet, da ville det legge føringer, og da vil ting skli helt ut». Men om ting allikevel skulle bli krevende, mener lederne at de bør tenke nøye gjennom saken, og diskutere med kollegaer både i administrasjonen og ute på gravplassen, for å sikre en så god kvalitet på behandlingen av en eventuell vanskelig sak som mulig. Gravplassarbeiderne sier de ikke opplever så mye å komme i slike situasjoner, da det er de i administrasjonen som behandler dette, sammen med begravelserbyråene.

De fleste informantene uansett posisjon informerer også om at de samhandler mye for å sikre at alle involverte i gravplassdriften får de beskjedene de trenger for å klare å løse oppgaven så godt som mulig. Målet er å sikre kvalitet på tjenestene som leveres. Samhandlingen i forhold til gravferd starter i det øyeblikket en gravferdsmelding kommer inn til kirkevergekontoret med sine ønsker og behov. Det meldes videre til gravplassbetjeningen og annen betjening om beskjeder før gravferden og graver som skal tas ut. Er det spesielle forhold vedrørende den døde, eller ønsker fra familien som må tas hensyn til ved gravferden formidles dette.

Gravplassarbeiderne er ansvarlig for å melde tilbake om noe ute på gravplassen er komplisert i forhold til aktuelt gravsted, slik at det kan løses tidligst mulig etter at gravferden er meldt. Ellers er det en jevn flyt av annen samhandling i den generelle gravplassforvaltningen, alt etter når og hvor i forberedelsen spørsmål oppstår. Anette forteller om samarbeidet med disse ordene: «har rimelig tett kontakt med de ansatte på kirkegårdene. Bjarne sier om samhandling: «...gjør det jo egentlig hele tiden. Vi planlegger jo alle begravelser her i fra. Og er det spesielle ting, så må vi jo snakke spesielt om det». Bjørn som arbeider ute på

gravplassene, sier at det er viktig med samhandling for å sikre god kvalitet, og han ser derfor at det er: «Viktig å dobbeltsjekke. Jeg ringer heller litt for mye, for å være sikker».

I forhold til gravferd, utseende på gravplassen og åpning av grav opplyser informantene fra ledelsen at de opplever at holdningen til de som arbeider ute samsvarer med deres, og det som er ønsket for gravplassdriften. De har allikevel ikke noen direkte gjennomtenkte regler på oppgavene gravplassarbeiderne utfører, for å prøve å sikre kvalitetsleveranse på gravplassdriften. Men ledelsen mener at måten oppgavene løses på er en godt innarbeidet praksis. Informantene som arbeider ute på gravplassene sier at de ikke har noen direkte regler på oppgaveløsningen, men er opplærte av forgjengerne deres. Informantene opplever allikevel at deres holdning til oppgaveløsningen samsvarer med ledelsens ønsker om hvordan det skal gjøres.

Ledelsesinformantene sier alle at de liker å få gode tilbakemeldinger, men at de håper at de behandler negative tilbakemeldinger på en konstruktiv måte, og at det bidrar til forbedringer. Informantene som arbeider ute på gravplassene uttrykker det samme. Bjarne fra ledelsen kommenterte at eventuelle negative tilbakemeldinger prøver de å bruke til å forbedre kvaliteten på tjenesten de skal levere.

Samlet sett kan vi se ut fra analysen, at kvalitet er en sentral verdi innenfor gravferdsforvaltningen i case studiet. Den handler om ryddighet, omsorg for pårørende, og god kommunikasjon mellom de som arbeider i forvaltningen. Det er også viktig for informantene at de har en felles forståelse for oppgaveløsningen og likebehandling av kommunens innbyggere når det gjelder gravferd. Utfra hvordan informantene beskriver sitt arbeid virker det som om det er fokus på lovverket vedrørende utseende på gravplassene og de fysiske gravene, men at verdiene det er henvist til i lovverket ikke er så tydelig innarbeidet. Man kan også se at verdiene informantene anser som viktige i oppgaveløsningen er veldig like, selv om de ikke har fokus på retningslinjer for felles verdier. Dette tyder på at verdiene er underforståtte, eller implisitte, dvs. at så de er der selv om de ikke uttales.

4.2.4 Omsorg og respekt som verdi

Når informantene uttaler seg om de overordnede verdiene yrkesstolthet, likebehandling og kvalitet, forteller de også mye om pårørende og tilrettelegging for dem med ord som respekt, medmenneskelighet, diakonal holdning, verdighet, glad i folk, ønske om å være skånsom og verdi behandling. Dette er ord og holdninger som kan forstås som flere aspekter av en overordnet verdi, som jeg velger å kalle for å sammenfatte med omsorg og respekt.

Det uttrykkes fra alle informantene at det er viktig gjøre det så bra som mulig for de pårørende, og å være imøtekommende i forbindelse med en gravferd. Bakgrunnen er at gravferd er for mange et vanskelig tema, og hvor mange er sårbare. Anette fra ledelsen sier det er et «utrolig sårbart tema for pårørende, så en må være ytterst nøye». I denne sammenheng gis det uttrykk for at det er viktig at gravferdsforvaltningen har et høyt fokus på omsorgen for familiene som har gravferd og viktig å være der for de. Cato fra ledelsen fremhever: «det å være imøtekommende, og først og fremst være tilstede for de som har gravferd, og lytte». Det gis også uttrykk for at man hele tiden må ha i tankene at de døde har vært viktig for de etterlatte, og at det gjør vondt for de pårørende å miste den aktuelle personen. Bjørn som arbeider ute på gravplassene sier at ved gravferd må man ha fokus på at «det er noen sin pårørende, mor, far, søsken, kunne vært barnet ens. En person har alltid betydd noe for noen». Informantene sier at det er viktig å tenke på at de er på arbeid for andre mennesker. Bjørn som arbeider på gravplassene sammenfatter slik når det blir spurt om hva som er viktig å ha i fokus i den daglige driften av gravplassene: «Det viktige er at vi er på jobb for andre folk, for pårørende. Det tenker jeg hele tiden i alt jeg gjør.»

Både informantene fra ledelsen og de som arbeider ute, sier at de synes det er viktig å snakke med de som ferdes på gravplassen, også fordi de ser dette som en omsorg og diakonal bit av å arbeide med gravplassdrift. Ledelsen mener at de som arbeider ute kan være viktige samtalepartnere for sørgende, og andre som vandrer på gravplassene. De synes også det skal være plass for å være et medmenneske i slike type stillinger. Dette uttrykker også informantene som arbeider ute, at er en viktig del av oppgaveløsningen. De sier at det er viktig med omsorg for andre i disse jobbene. Anette fra ledelsen beskriver det slik: «For folk som kommer på kirkegården, som enten er i sorg eller er alene, så er der noen, et ansikt de kan møte som de kan prate med. Det er kjempeviktig». Informantene sier det er viktig å gjøre begravelsen så bra som mulig for de pårørende, slik at de kan minnes dagen på en god måte, altså gi de pårørende en verdig og god opplevelse av en vanskelig dag.

Informantene uttrykker at uansett om det er gravlegging av kiste eller urne, må det gjøres med verdighet og respekt. Det samme gjelder om det er pårørende tilstede ved gravleggingene eller ikke. Arne som arbeider på gravplassen sier: «Alt skal være tilrettelagt på maksimalt best måte». Uansett type gravlegging er det fokus på at man har med mennesker å gjøre, og at det alltid er pårørende som skal tas hensyn til. Informant Anette beskriver det slik: «Gravlegging skal gjøres med respekt for den døde personen, uansett om det er med kiste eller urne, du

behandler jo et dødt menneske, og det skal være på en ordentlig måte, og du skal ha respekt for pårørende»

Når informantene fra ledelsen får spørsmål om hva de mener er viktig at de har fokus på i sitt lederskap vedrørende gravplassdriften, svarer de at de har fokus på, og ønsker å ha fokus på, at alt arbeidet utføres med verdighet og respekt på alle plan overfor avdøde og pårørende.

Anette ytrer det på denne måten: «Det går jo på verdighet, for den jobben er jo spesiell, det med verdighet har med hele gravplassforvaltningen å gjøre. Det er hovedfokuset, faktisk talt, for det går jo igjen på alle plan». Lederne mener at det er viktig for de pårørende at gravferdsforvaltningen også har fokus på de pårørendes ønsker, fordi det er det siste de kan gjøre for den personen som er død. Cato sier det på denne måten: «Vi setter verdiene overfor pårørende veldig høyt. Prøver å leve opp til det de ønsker i en gravferd. For det betyr enormt mye for de pårørende at det blir en verdighet over det siste som skjer med den personen».

Pårørendes ønsker er viktig for informantene fra ledelsen å tilfredsstille, så langt ønskene er mulig å løse innenfor regelverket. De har et positivt bilde av de som bruker gravplassene til å minnes sine døde. Gravplassarbeiderne sier også at de syns at pårørendes ønsker er viktig, og møtet med brukerne ute på gravplassen en viktig del av arbeidshverdagen deres. Lederne sier at de som arbeider ute på gravplassene også har fokus på dette, men det er ikke utarbeidet noe spesielt reglement for det.

Alle informantene sier at de liker å holde seg til regelverket som finnes for den norske gravferdsforvaltningen for gravferds- og gravplassdrift. De kan i gitte situasjoner, og av omsorg for de pårørende bli utfordret på å følge lovverket, både i forhold til selve gravferden, ønsker om gravminner og stell av/utseende på graver og gravminner. Noen av informantene velger å være litt overbærende i en periode, slik at de pårørende får litt tid til å pleie sorgen og gjøre noe som er viktig for de i sorgprosessen. Alle forteller om større eller mindre hendelser, der de av hensyn til etterlatte har vært litt runde i kantene, vært med på å tillate ting som er i grenseland i forhold til lovverket og lokale vedtekter. Arne som arbeider ute på gravplassene sier: «Hender etterlatte pynter gravene utover det som er lov, noen ganger kjører vi bare rundt». Anette fra ledelsen blant annet opplevd dette: Det er to grantrær som står, og begge har mistet barn, og da syns jeg det er litt touchy. Men samtidig kan du jo ikke ha store trær» Flere av informantene sier at når det skjer, så er det ofte i spesielle situasjoner, slik som ulykker, selvmord, tap av barn og så videre. Et av eksemplene en av informantene kom med, illustrerer dilemmaene de står på grunn av omsorg for de pårørende. Informanten vet det ikke er lov å gravlegge annet en menneskelig levninger i en grav på gravplassen. Informanten fikk

et ønske om å gravlegge et dyr sammen med eierne, og fikk stoppet dette, da det var søkt om, men en annen familie hadde ved gravleggingen kastet en personlig gjenstand ned i graven, uten å spørre. Informanten visste ikke om det før graven var i ferd med å lukkes. Siden det var et tragisk dødsfall, valgte informanten å «lukke øyne (ved å lukke øyne vet man det jo ikke)» og gjenstanden ble liggende, av omsorg for den sørgende familien.

Anette fra ledelsen kommenterer presset mellom lovverk og omsorg for pårørende: «slike dilemmaer ha vi jo litt av, og de syns jeg er litt vanskelige». Hun sier også at om det er mulig, prøver de å være fleksible: «jeg vet det ikke går over, men jeg har gitt litt tid og rom».

Alle informantene uansett posisjon, sier at de liker å hjelpe andre i en vanskelig livssituasjon, og at de bryr seg om de pårørende. Og ønsker å gjøre det best mulig for de pårørende som står i en krevende situasjon i livet.

Informantene fra ledelsen gir uttrykk for at de har stor omsorg for de som arbeider ute på gravplassene, samtidig som de uttrykker at det er viktig for de å følge lovverket. Og når de er oppe i situasjoner de syns er vanskelige, tar de en ekstra prat. Anette uttrykker det slik: «jeg snakker litt med de, hvordan det går, hvordan de har det, hva de holder på med. Ute og ser hva de faktisk gjør. Heie litt på de. For de gjør en kjempefin og viktig jobb». Men det er ikke utarbeidet noen kjøreregler for hvordan det er ønsket at praksisen skal være lokalt.

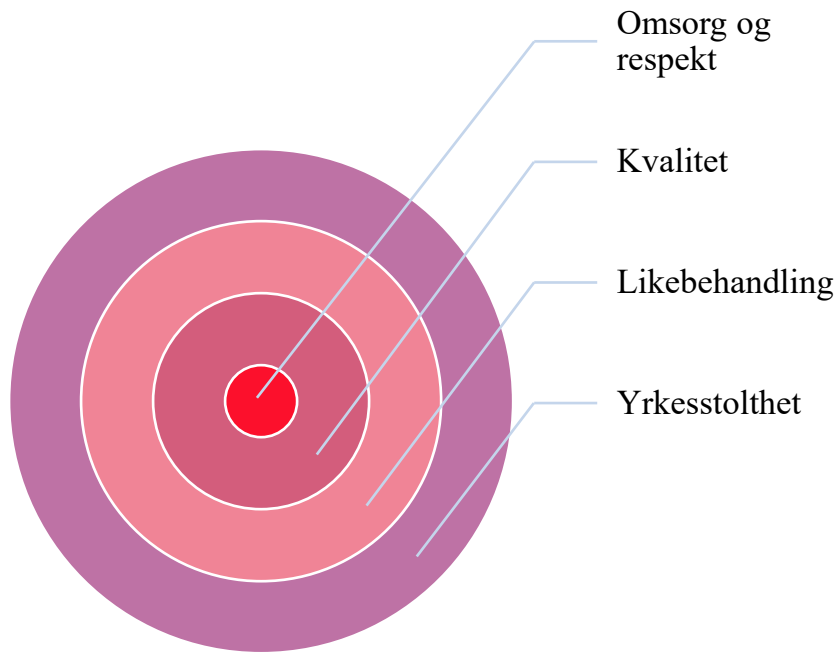
Alt i alt ser vi i materialet at verdiane omsorg og respekt handler om å ha fokus på den sårbare situasjonen pårørende er i ved gravferder, og derfor arbeide for å være tilstede og vise omsorg for de etterlatte i situasjonen. Omsorgen blir også synlig i fokuset på verdighet i oppgaveløsningen, slik at de pårørende får en god opplevelse i en vanskelig situasjon. Analysen viser at alle informanter, og særlig lederne ønsker å arbeide i samsvar med regelverket, men at det kan være krevende i forhold til omsorgen for de pårørende. Ut fra materialet kan det se ut som at omsorgen som de har for de pårørende og døde, er med på å gi informantene motivasjon i og for sin oppgaveløsning. Denne motivasjonen ser ut til å gjøre seg gjeldende, uansett om man jobber i ledelsen eller arbeider ute på gravplassene.

4.3 Verdirefleksjon og verdiarbeid i den norske gravplassforvaltningen

Nedenfor sammenfatter jeg hvordan analysen svarer på mitt overordnede forskningsspørsmål ved å først svare på de tre underspørsmålene. Mitt første underspørsmål er: *Hvordan tenker ledelsen og medarbeiderne i den norske gravferdsforvaltningen rundt verdier i sin virksomhet?* Analysen viser at alle informantene som arbeider med gravplassforvaltning har stor fokus på verdier i sitt arbeid, slik som verdighet, respekt, omsorg, kvalitet og

likebehandling, for døde og pårørende. De er opptatt av alt skal være forberedt og tilrettelagt på en så innbydende og god måte som mulig ved en gravferd. Slik at pårørende kan få en god opplevelse av en, for de fleste trist situasjon. De ønsker også at gravplassene til enhver tid skal være fine og velstelte.

Dette illustrerer at de realiserer verdiene kvalitet, omsorg, verdighet og respekt i oppgaveløsningen i forhold til hvordan de ønsker at gravplassene skal fremstå. Analysen kommer frem til at informantene er opptatt av brukerne av gravplassene, bl.a. gjennom å vise respekt for ønsker fra pårørende og derfor prøve å imøtekomme ønsker de har for deres gravsteder. Uansett posisjon viser informantene brukerne av gravplassene omsorg, ved å slå av en prat, lytte og være et medmenneske i hverdagen når de ønsker å snakke. Generelt fremstår verdiene omsorg og respekt som sentral i alt de ansatte gjør vedrørende stell av gravplassene, gjennomføring av gravferder og samtaler med pårørende, eller de som vandrer på gravplassene. Analysen peker også på at omsorgen som de har for de pårørende og døde gir informantene motivasjon i og for sin oppgaveløsning eller yrkesstolthet. Denne motivasjonen ser ut til å gjøre seg gjeldende uansett om de jobber i ledelsen eller ute på gravplassene. Analysen viser også at når informantene uttrykker seg om verdiene yrkesstolthet, likebehandling og kvalitet er det hele tiden med et med tanke på å gjøre det varsomt og til det beste for de pårørende. Verdien omsorg og respekt ser derfor ut til å være kjernen av alle de andre overordnede verdiene som kom frem i analysen. Det kan forstås som at når vi plukker verdiene yrkesstolthet, likebehandling og kvalitet fra hverandre, lag for lag, ender vi opp med kjernen for det hele, verdien omsorg og respekt innerst. Det kan illustreres slik:



Mitt andre underspørsmål var: *Hvordan kommuniseres det om verdier for og i praksis i den norske gravferdsforvaltningen.* Analysen av min case studie viser at mange av de verdiene som kommuniseres i svarene fra informantene er verdier som allerede ligger innbakt i gravferdsloven. Men dette regelverket er det ikke referert mye til i svarene informantene har gitt. På den ene side kan man si at verdier for praksis finnes for den norske gravferdsforvaltningen via gravferdsloven. På den andre side kan informantenes svar kan en forstå slik at at verdiene de har i fokus i sin oppgaveløsning, er verdier de oppfatter som egne. De er altså ikke bevisst på at de samme verdiene, eller svært like verdier, er nedfelt i lovverket for den norske gravferdsforvaltningen. Med denne bakgrunnen kan man undres på hvilke verdifokus de ansatte i case studien har med den spesielle oppgaveløsningen en gravplassdrift er. Eller om de relaterer til generelle verdier vedrørende gravferd og gravplass samfunnet lovverket plukker opp, og også derfor er så tydelige i den praktiske gravferdsforvaltningen. Alt i alt finner jeg at analysen forteller meg at den norske gravferdsforvaltning kommuniserer mye om holdninger og verdier i sin oppgaveløsning i praksis, samtidig har de ikke nedfelt ønskede verdier å arbeide etter i et lokal dokument, utover gravferdsloven.

Mitt tredje underspørsmål var: *Hvordan verdier for og i praksis opp følges opp.* I henhold til dette spørsmål viser analysen at det er generelt stort fokus på å behandle alle likt, ergo vise respekt for alle. For å kunne behandle alle likt, forstår informantene at det trengs dokumenter som gravferdsloven som bidrar til det i praksis. Ved hjelp av gravferdsloven, blir de verdiene

som er satt for praksis for den norske gravferdsforvaltningen forsøkt etterlevd og fulgt opp. Case studiet illustrerer også at verdier for praksis i den lokale forvaltningen, følges mest opp via tett samhandling og dobbelsjekking om de er i tvil om avgjørelsen. Analysen viser for øvrig at det ikke er et systematisk verdiarbeid basert på lovverket som fins for forvaltningen. I tillegg kan vi se at verdien omsorg og respekt gjør at de som arbeider i den norske gravferdsforvaltningen med jevne mellomrom kommer i skvis, mellom lovverket og ønsker fra de pårørende. Verdier i praksis, mener jeg man ikke direkte kan se i materialet hvordan de følges opp. Det forblir uklart om det er iboende personlige verdier, eller verdier fra gravferdsloven som ubevisst gjør seg gjeldene. Det kan jo også antas at disse dyptgående verdiene kan være en kombinasjon av verdier for praksis og verdier i praksis eller at dette er verdier som videreformidles til nyansatte, om hva som er forventet og hvordan man gjør tingene i gravplassforvaltningen. Men man kan også tenke seg at den nære kontakten med sorg og sørgende kan aktualisere verdiene som gjør seg gjeldende i praksis. Da med tanke på at sorg og tap er en så spesiell situasjon, at man kan tenke seg at de fleste mennesker vil reagerer med respekt og omsorg for den det gjelder.

På bakgrunn av dette vil jeg svare på følgende måte på mitt hovedspørsmål:

Hvordan kan ledelse påvirke verdier for og i praksis i den norske gravplassforvaltningen?

Analysen viser at verdiene informantene uttrykker som viktig å ha i fokus når de praktiserer sin oppgaveløsning i den norske gravferdsforvaltningen, er basert på motivasjon de opplever i oppgaveløsningen. Det er også tydelig at de følger gravferdsloven i den praktiske utførelsen av oppgaveløsningen, slik som størrelser og dybder på gravene, utseende på gravplassene også videre. Men at verdiene som er gitt i gravferdsloven ikke er veldig bevisste i den daglige driften. Flere av verdiene de fremhever i intervjuene og som finnes i praksis er forenelige med gravferdslovens verdier som respekt, orden, verdighet og sømmelighet. Ettersom disse verdiene er helt spesielt nevnt i loven, er dette en lovpålagt måte å praktisere gravplassforvaltning. Dersom ledelsen kan påvirke verdiene for praksis, slik at alle som arbeider i organisasjonen har det samme verdifokuset, kan lederne bevisstgjøre hvilke verdier som er retningsgivende i forhold til gravplassdriften etter loven.

Det nevnes mange verdier i materialet, også en del som ikke er direkte nedfelt i loven, slik som glad i mennesker, serviceinnstilt, være lyttende også videre. For at ledelsen enten skal kunne påvirke de eksisterende verdier, eller kunne benytte seg av verdiene som nevnes av

informantene som felles verdier for den lokale gravplassforvaltningen, kan ledelsen analysere hvilke verdier som finnes i praksis, sammen med de som arbeider ute på gravplassene. På denne måten kan ledelsen og gravplassarbeiderne sammen se hvilke verdier i praksis som er forenlige med verdiene for praksis i gravferdsloven. Med bakgrunn i at det er nevnt en del verdier i materialet fra dette case studiet som ikke nevnes i gravferdsloven, kan man samtidig se om det er noen av verdiene i praksis, som kan være viktig å ha med i et lokalt dokument vedrørende ønskede verdier og holdninger for gravferdsforvaltningen som organisasjon lokalt, slik som for eksempel i lokale vedtekter. En slik gjennomgang av hvilke verdier som fins i den lokale gravplassforvaltningen, kan også få frem verdier som ikke er ønskelige, og gi en mulighet til å arbeide med å endre verdisyn og holdninger.

5 Drøfting: Verdier i praksis og for praksis

På bakgrunn av funnene i materialet som er beskrevet i analysekapittelet, ser vi at det spesielt legges vekt på verdiene yrkes stolthet, likebehandling, kvalitet og omsorg og respekt, som overordnede verdier fra min casestudie, i den norske gravplassforvaltning. Nedenfor skal jeg diskutere resultatene fra analysen ved hjelp av relevant ledelsesfaglig teorier. I diskusjonen vil jeg drøfte de fire overordnede verdier som en del av funnene i analysen opp mot tidligere forskning på fagfeltet som Askeland (2013), Henriksø (2018), Jacobsen (2019). Høeg og Stifoss-Hanssen (2014) og Mogensen og Engelbregt (2015). Avslutningsvis vil jeg diskutere funnene med spesielt fokus på verdier for praksis og verdier i praksis i relasjon til teorier knyttet opp mot verdier, verdibasert ledelse, verdibevist ledelse og kvalitet av forfatterne Aadland og Askeland (2017), Busch (2012), Kirkhaug (2018), Løvås (2017), Edvardsen (2016) og Nilsen (1970).

5.1 Verdier i praksis i den norske gravferdsforvaltningen

I første delen av drøftingskapitlet vil jeg diskutere de overordnede verdier som jeg fant i analysen av case studie materialet med hjelp av relevant teori og forskning.

5.1.1 Yrkes stolthet som verdi

Det å arbeide i gravplassforvaltningen er en spesiell oppgaveløsning å ha, og det er interessant å se på hvorfor noen ønsker å stå i disse stillingene. Gjennom hele materialet viser informantene et stort engasjement når de utaler seg om de overordnede verdiene yrkes stolthet, likebehandling, kvalitet og omsorg og respekt. Funnene viser en sterk motivasjon for en jobb som omhandler døden og sorgen, som følger med tapet av en man har kjær, og som befinner seg slik på en av livets ytterkanter. Denne sterke motivasjonen kan beskrives som en yrkes stolthet, mot bakgrunn av at alle informantene uttrykker at det er veldig viktig for dem arbeide med denne oppgaven. Derfor er det naturlig å se nærmere på denne motivasjonen i oppgaveløsningen.

Når informantene snakker om yrkes stolthet, er de tydelige på at de føler trygghet i oppgavene sine og motivasjon for arbeidet. Det er viktig for dem å være profesjonell i jobben, og de føler seg verdsatt av kollegaer og kommunens innbyggere, og opplever jobbtrivsel. Informantene forteller at de føler de blir motivert i jobben av at de kan delta i et menneskes liv, der de kan gjøre en forskjell og hjelpe til å gjøre en sårbar situasjon best mulig for de sørgende. Det viser at for eksempel omsorg for de pårørende, som er en overordnet verdi, motiverer de som er ansatt i gravplassforvaltningen. Dette bekrefter det Løvaas (2017) hevder at verdier er viktig for motivasjon. Løvaas (2017) argumenterer at verdier kan motivere de som arbeider i en

virksomhet til å gjøre en innsats. I case studiet blir det tydelig gjennom at informantene ønsker å gi pårørende en så god opplevelse som mulig av noe som for mange er vanskelig. Funnene fra analysen peker også på at informantenes egne verdier er i spill når de bidrar til å gjøre en vond dag så god som mulig for pårørende, og at det motiverer dem i oppgaveløsningen. Det stemmer overens med det Løvaas (2017) kommer frem til, nemlig at når en person motiveres finnes det signaler på at personens behov og ønsker er i spill, altså personen oppnår det han/hun ønsker i forhold til sine verdier. Som Løvaas (2017) sin forskning sier blir verdiene drivkraften bak handlingene i min case studie av den norske gravplassforvaltningen.

Verdien yrkesstolthet kommer til syne ved at informantene synes de er så heldige som har disse stillingene, og at de vet de har en spesiell realkompetanse som er viktig for å oppnå en god oppgaveløsning. Alle informantene sier at de føler seg verdsatt i sitt arbeid. De opplever at de blir verdsatt av både brukere og kollegaer. Også det stemmer med Løvaas (2017) som argumenterer for at det et menneske føler seg verdsatt bidrar til motivasjon i oppgaveløsningen.

Et par av informantene sier at de møtene de har med mennesker i en gravferdssituasjon, er unike. De opplever at det for mange er vanskelig å snakke om døden og de døde. Dette bidrar til at informantene opplever at de har en viktig og unik arbeidsplass, hvor de kommer tett på mennesker i vanskelige situasjoner. Det gir dem motivasjon at de hjelper folk å ta opp de temaene som er vanskelige å snakke om. Funnene bekrefter altså Jacobsen (2019) som hevder at døden i utgangspunktet ikke er et tabu, men vanskelig å snakke om, siden det ikke finnes gode ord for det.

Alt i alt bekrefter materialet teorien til Løvaas (2017) at verdier er viktig for motivasjon. Informantene i case studiet i den norske gravplassforvaltningen er mer enn motiverte for oppgaveløsningen. Denne sterke motivasjonen beskrives best med ordet og verdien yrkesstolthet. Med det menes det ikke yrkesstolt i den forstand at alt skal være riktig eller perfekt. Informantenes uttalelse gjøres imidlertid med en slik innlevelse, energi og interesse for oppgaveløsningen som er vanskelig beskrives i tekst, men kan høres i samtalen. Med dette som bakgrunn kan altså verdien yrkesstolthet sammenfattes som å være stolt av yrket sitt og som et større engasjement i arbeidet enn å være motivert.

5.1.2 Likebehandling som verdi

Likebehandling er en viktig verdi i hele samfunnet i Norge. Likebehandling handler om at alle i utgangspunktet, uansett kjønn, funksjonsevne, tro og annen bakgrunn skal behandles likt.

Dette henviser også gravferdsloven til i den første paragrafen. Funnene i dette casestudiet viser at informantene har fokus på likebehandling av brukere, og at gravferdsloven er en støtte for å kunne behandle innbyggerne likt vedrørende gravferd og stell av gravsteder. Funnene i sier også at de ansatte mener det er viktig å opptre nøytralt i oppgaveløsningen uansett bakgrunn og tros- og livssyn brukeren måtte ha, og behandle folk likt uansett om de er fattige eller rike. Et blikk på å behandle brukerne likt uttrykker seg for eksempel i å ha samme standard på alle gravplassene.

Analysen viser at det kan være spennende og lærerikt for de ansatte å være med å tilrettelegge for gravferder fra andre tros og livssyn, og at dette bidrar til at informantene viser ydmykhet for andres behov og måter å gjennomføre en gravferd. Erfaring med forskjeller sees på som lærerik for informantene. Høeg og Stifoss-Hansen (2014) understreker samme læringsprosessen ved å si at opplevelsen av religiøse og livssyns verdiene som kulturelle ressurser, kan gi en innføring i andre menneskers trosretning og livssyn, og dens betydning knyttet til sorg og død. De sier altså man kan opparbeide seg en forståelse for andres behov og handlinger gjennom erfaring. Funnene i case studiet viser at informantene får denne kunnskapen ved å bistå i andre typer gravferder og bekrefter dermed Høeg og Stifoss-Hansen (2014) sin teori om at en forståelse for forskjellighet kan oppnås ved å være tilstede når handlingen skjer. En slik tilstedeværelse er en viktig kulturell verdi, som igjen kan bli en viktig sosial ressurs for eksempel for den praktiske gravplassforvaltningen. Høeg og Stifoss-Hansen (2014) sier også at tilstedeværelsen signaliserer at man ser på mennesker i seg selv som verdifulle, som da også gjelder for gravplassforvaltningen.

Informantene er også tydelige på at de av og til kommer i skvis mellom regelverket, dvs. muligheten til å likebehandle alle, og pårørendes ønsker. Det blir et dilemma for dem mellom de verdiene og reglene som gjelder og omsorgen for de pårørende. Dette kan lett relateres til Busch (2012) sin teori om at verdier er leveregler som man finner i alle samfunnslag og religioner og de er et styringsverktøy for menneskers atferd. Om man bryter en slik verdi, kan det for den enkelte føles at man gjør noe galt. Busch mener derfor at det er viktig at de som arbeider i en organisasjon vet hvilke verdier som gjelder. Det er det vi ser i case studiet. Informantene opplever at de gjør noe galt om de handler i kant med lovverket, selv om de gjør det av omsorg for andre, i en vanskelig situasjon. Når det handles mot regelverket, opplever

informantene at de bryter verdien likebehandling. Det illustrerer at det er høyt fokus på verdier i praksis, også når det gjelder likebehandling av kommunens innbyggere vedrørende gravferd.

Case studiet viser at de ansatte tenker mye på det beste for pårørende og likebehandling av dem, utseende på gravplassene så alle skal ha samme kvalitet og gjennomføring av gravferder på en verdig måte for alle. Det kunne være interessant å analysere hvilke verdier som utløser dette fokuset og å utlede gjennom denne analysen hvilke verdier som skal gjelde for gravplassforvaltningen lokalt utover de verdiene som er nevnt i gravferdsloven. Dette burde være et verdiarbeid med både verdier for praksis og verdier i praksis i fokus. Funnene antyder at et slikt verdiarbeid skulle være muligsiden det er så tydelig at det høyt verdifokus gravplassforvaltningen, og at de ansatte er opptatt av å følge gravferdsloven, spesielt med tanke på å sikre likebehandling. Dette skulle være en tillempling av Aadland og Askeland (2017) som foreslår at en måte å arbeide med verdier i praksis, er å lokalisere hvilke verdier som er mest fremtredende og begrunne hvorfor handlinger skjer, altså fortolke meningen som ligger bak handlingen som skjer.

Sammenfattet kan man se at gravplassforvaltningen i case studiet har stort fokus på verdien likebehandling i praksis, uansett om likebehandlingen handler om å behandle fattig og rik på samme måte, eller om likebehandlingen har et tros- og livssynsperspektiv. Funnene bekrefter Høeg og Stifoss-Hansen (2014) sin teori at deltagelse i andres ritualer kan gi forståelse for andres behov og handlinger. De ansatte i forvaltningen opplever at de får større forståelse for andres måter å gjøre ting på av å delta i andre tros- og livssyns gravferder. Funnene vedrørende verdien likebehandling illustrerer også Busch (2012) sin teori om at verdier er styringsverktøy for menneskers atferd, og om man bryter en verdi, kan det oppleves som å gjøre noe galt. Et godt eksempel på det er skvisen eller dilemmaene de ansatte ved gravplassforvaltningen til tider står i mellom omsorgen for pårørende og lovverket som er en støttespiller for å sikre likebehandling.

5.1.3 Kvalitet som verdi

For de fleste mennesker er det vanskelig å si direkte hva god kvalitet er, for det som er god kvalitet for en person, behøver ikke være det for en annen. Det vil si at kvalitet er et relativt begrep.

Informantene både fra ledelsen og de som arbeider ute på gravplassene er alle bevist på at det skal være høy kvalitet på deres jobbutførsel. Kvalitet er en av de overordnede verdiene i

denne case studien. Når de beskriver kvalitet i sin jobbutførelse, snakker de om at de skal ha kontroll og kvalitetssikre leveransen, altså at ting skal se ordentlig ut og de skal være løsningsorientert og grundige i sin jobbutførelse. De ønsker en forutsigbarhet for pårørende og en tydelig profesjonalitet over jobbutførelsen deres. Busch (2012) sier at profesjonalisme handler om å inneha den rette kompetansen og ferdighet for å utføre et yrke. Det betyr å ha den teoretiske bakgrunnen og evnen til å utføre arbeidet. Profesjonalitet i jobbutførelsen i case studiet handler for eksempel for de som arbeider ute på gravplassene om å sikre kvalitet ved å ha de rette sertifikatene og den rette opplæringen for å kunne grave gravene riktig og grave de slik at det ser pent ut. Det handler også om å ha den rette kompetansen innenfor gartneryrket og andre relevante håndverksyrker. For lederne betyr profesjonalitet om å ha god opplæring på administrasjon av gravplasser og av ledelse. For alle som arbeider innenfor gravplassforvaltning handler profesjonalitet om å opptre på en god måte i forhold til mennesker i sorg.

Informantene fra ledelsen sier at de har stort fokus på verdier og holdninger på all oppgaveløsning vedrørende gravferdsdriften, men at det har vært en til en kommunikasjon i staben om disse verdiene og holdningene. Det har ikke vært et direkte fokus på verdier fra ledelsens side i den forstand at de har gått inn og gjennomført et omfattende arbeid for å se hvilke verdier som finnes i praksis. Det har heller ikke vært et fokus på et systematisk arbeid med spesielle overordnede verdier for organisasjonen, slik som for eksempel verdiene i gravferdsloven. Selv om det ikke har vært fokus på verdier i organisasjonen, så ser man at ledelsen arbeider kontinuerlig i det daglige med dette. Verdier ledelsen ønsker at de ansatte har fokus på er respekt for pårørende, kvalitet i oppgaveløsningen og likebehandling av alle. Denne tilnærmingen samsvarer med de Askeland (2013) sier i sin rapport «Ledelse og verdier i praksis», nemlig at det er viktig at en institusjonell leder tar ansvar for å forankre formål og verdier hos de ansatte. Informantene fra ledelsen uttaler seg om at de kan, og ønsker å stå inne for verdiene som praktiseres i oppgaveløsningen. Det stemmer med Askeland (2013) sine funn, at det er viktig at lederne representerer verdiene, for at de ønskede verdiene skal kunne rotfeste seg i organisasjonen. Han sier også at å kunne rekruttere de riktige fagpersonene er avgjørende for organisasjonens omdømme i forhold til eksterne samarbeidspartnere og befolkningen de skal betjene. I denne undersøkelsen kan det se ut som organisasjonen har klart rekruttere gode fagfolk til stillingene, som innehar et iboende verdigrunnlag som organisasjonen ønsker å stå for utad. Med tanke på at det er så entydig fokus på kvalitet fra alle informantene, illustrerer case studiet at lederen og ledelsen i sin praksis er bevist på målsetningen av å ha kvalitet i alle leveranser og at verdiene som formidles som

viktige i organisasjonene, er i fokus i deres praktiske arbeid. Dette samsvarer med det som Askeland finner i sin rapport (2013), nemlig at det er av betydning at lederen og ledelsen identifisere seg med de verdiene som er fokus på i organisasjonen, uansett oppgaveløsning.

Analysen viser at ledernes verdier samsvarer med verdiene gravplassforvaltningen skal stå for via lovverket. Tegn på det er hvordan informantene fra ledelsen understreker viktigheten av at alt er ordentlig, ikke støtende verken i adferd eller utseende på det som leveres i deres tjenester. På bakgrunn av dette kan man si at de kan være tro mot eget verdigrunnlag i sin oppgaveløsning. Dette bekrefter det Busch (2017) hevder er viktig for å kunne utøve verdibasert ledelse. De ansatte må ha mulighet til å handle i samsvar med egne verdier for å få motivasjon for oppgaveløsningen og å identifisere seg med oppgavene.

Sammenlagt kan man si at fokus på verdien kvalitet i gravplassforvaltningen i dette case studiet er å arbeide for å kunne tilfredsstille kommunens innbyggere sitt behov å oppleve kvalitet i leveransen de får fra gravplassforvaltningen. Det er tydelig ut fra materialet, at både ledelse og de som arbeider på gravplassene har en felles forståelse for hva som er god kvalitet i denne sammenheng. Ledelsen tar ansvar for å rotfeste ønskede verdier for organisasjonen hos ansatte med samtaler en til en. Funnene tyder på at de ønskede verdiene har slått rot hos de som arbeider på gravplassene. Dette fellesfokus på verdien kvalitet i case studiet understreker betydningen av at ledelsen agerer i trå med de verdiene de uttaler som viktige. Samtidig ser vi at det ikke er fokus på direkte opplæring av verdiene for praksis via gravferdsloven, da gravplassarbeiderne ikke har kjennskap til at de fins i lovverket. På denne måten motsier funnene til Askeland (2013) sin teori om at det er av betydning at en leder tar ansvar for å utarbeide og formidle formål og verdier i en organisasjon, og at leder og de ansatte kan identifisere seg med aktuelle verdier. Funnene viser imidlertid også at verdiarbeidet rundt den overordnede verdien kvalitet blir formidlet i felles praksis og en-til-en samtaler.

5.1.4 Omsorg og respekt som verdi

Blant de verdiene som kommer frem i funnene er det også den overordnede verdien omsorg og respekt. Informantene sier at det er viktig å gjøre det så bra som mulig for de pårørende og være imøtekommende vedrørende en gravferd. De synes det er viktig med omsorgsfokus siden de pårørende har det vondt og er i sorg og trenger noen som kan være tilstede for dem i en vanskelig situasjon. Mogensen og Engelbrekt (2015) si at sorg ved død kjenner et menneske på ved tapet av en person vedkommende har vært glad i, og som aldri kommer tilbake. Sorgen har som oppgave å hjelpe de sørgende til å akseptere tapet. Funnene fra case

studiet viser at ansatte ved gravplassforvaltningene kan oppleve dette i form ved at pårørende, i noen tilfeller ønsker å utføre spesielle handlinger i forhold til den avdøde, slik som å legge personlige gjenstander i graven, å plante trær på gravene også videre. I funnene uttrykker informantene at det er viktig å kunne være der å hjelpe de pårørende, slik at de får det best mulig i forhold til gravferden de skal gjennom til tross for tapet de har hatt.

Informantene har stor omsorg for de etterlatte og ønsker å løse sine oppgaver med verdighet. Å opptre ikke støtende og med verdighet samsvarer også med en av verdiene i gravferdsloven. Når informantene uttaler seg om verdier i forhold til omsorg og respekt for de døde og pårørende, viser det som Aadland og Askeland (2017) sier at verdier ikke er et individuelt fenomen, men sterkt knyttet til menneskers relasjoner til hverandre. Også vedrørende verdien omsorg og respekt er det tydelig at alle informantene i case studiet har sammenfallende verdier, selv om ledelsen som nevnt før ikke har et spesielt verdibevisst fokus på verdiarbeid på organisasjonsnivå. Det kan se ut som de verdisamtalene, som lederne sier foregår, en til en bidrar til en viss verdibevissthet i gravplassforvaltningen. Samtidig tyder funnene på at møtet med sorgen og den spesielle oppgaveløsningen i gravplassforvaltningen bidrar til verdisamtalene en til en og et verdifokus oppstår i organisasjonen. Dette kan kobles til Aadland og Askeland (2017) sin teori om at verdibevissthet utvikles gjennom refleksjon rundt gjennomgang av gjennomførte handlinger og bevissthet på hvorfor man handlet som man gjorde. En slik analyse kan få frem styrker og svakheter i oppgaveløsningen, som igjen kan bidra til endringer og utvikling.

Vi kan sammenlagt se at den overordnede verdien omsorg og respekt er viktig for de som arbeider i denne gravplassforvaltningen, og at de prøver å fokusere på den enkelte sørgende og hans/hennes behov for omsorg. Funnene understøtter Aadland og Askeland (2017) sitt argument om at verdier er et individuelt fenomen, da verdier er knyttet til menneskers relasjoner til hverandre. Praksisen i gravplassforvaltningen eksemplifiserer Aadland og Askeland (2017) sin modell for verdiarbeid i praksis, ved at møtet med sorgen og den spesielle oppgaveløsningen ser ut til å lede til verdisamtalene en til en og verdifokuset i organisasjonen. Til slutt kan man si at det overstående viser at gravplassforvaltningen er et spesielt arbeidsfelt som påvirker verdiene til de som arbeider der.

5.2 Verdier for praksis i den norske gravplassforvaltningen

Alt i alt viser funnene at informantene har høyt fokus på felles verdier, uten at de er særlig bevisste på verdiene som er gitt i lovverket. Mange av de verdiene som de ansatte følger i praksis er forenlig med verdiene i gravferdsloven.

Ettersom informanten oppgir så mange like verdier og verdier som er gitt i regelverket, kan man ane at dette er verdier som er generelle verdier i samfunnet vedrørende død og gravferd.

I funnene kommer det frem at det er et stort fokus på likebehandling uansett om man er fattig eller rik, etnisk bakgrunn, uansett tros- og livssyn med mer. Denne verdien slår særlig inn når informantene kommer i et dilemma mellom regelverket som skal sikre likebehandling og omsorgen for pårørende som kan motivere unntak.

Vi ser også ut fra analysen at verdien yrkesstolthet bygger på opplevelsen av å ha en unik oppgaveløsning, hvor man arbeider med død og sorg, noe mange opplever vanskelig å snakke om, eller føler de ikke kan snakke med så mange om.

I funnene ser vi en verdibasert ledelse og verdibaserte gravplassarbeidere. Men om ledelsen er verdibeviste eller ikke er vanskelig å si. Det har vært et direkte lokalt fokus på å koble de verdier som gjør seg gjeldende i den praktiske oppgaveløsningen til verdier som skal brukes inn i organisasjonen. Edvardsen (2016) sier at alle mennesker er verdibaserte, men at de ikke trenger å være verdibevisste. Det som Edvardsen beskriver som en verdibevisst ledelse finner man igjen i case studiet. Det er stort fokus på verdier og hvilke verdier de skal prioritere i oppgaveløsningen, men verdiarbeidet er tydelig ikke satt i et system og foregår bare fra en til en. Derfor er det vanskelig å si om ledelsen i dette caset også er verdibevist eller bare verdibasert.

I gravferdsloven og dens forskrift er det beskrevet verdier den norske gravferdsforvaltning skal etterleve i sin praksis. Det er blant annet verdiene respekt, orden, verdighet og sømmelighet i forhold til både opphold, arbeid, ferdsel og ellers andre handlinger på gravplassene, slik at det ikke oppleves støtende på noen. Bush (2012) sier at det finnes verdier av instrumentell art, dvs verdier som er gitt for å oppnå en ønsket handlingsmåte i en organisasjon eller forvaltningen. Gravferdsloven gir altså verdier for praksis til dette fagfeltet. I følge Aadland og Askeland (2017) kan man med bakgrunn i gravferdsloven si at det er vedtatt verdier for driften av den norske gravplassforvaltningen, ergo det foreligger verdier for praksis i denne forvaltningen.

Informantene i denne undersøkelsen gir tydelig uttrykk for at verdiene som er nevnt i gravferdsloven er ord de forbinder med gravplassdrift. Vi ser samme bilde i forhold til fokuset informantene har på å levere kvalitet i sin oppgaveløsning. Samtidig som informantene sier at det er slike verdier man må ha innabords for å kunne arbeide i gravplassforvaltningen, da den er en arbeidsplass hvor man skal ha stor omtanken for brukerne. Dette understreker

viktigheten av den overordnede verdien omsorg og respekt. Men alle informantene gir uttrykk for at de ikke var klar over at de nevnte verdiene er førende verdier for gravplassforvaltningen i Norge via lovverket. Samtidig viser analysen at verdiene informantene selv har fokus på i sin daglig drift av gravferd og gravplass, var godt forenlig med verdiene gravferdsloven har lagt som ramme for driften. Det vil si at informantene gir uttrykk for å ha de samme verdiene eller reglene for sin drift som gravferdsloven setter fokus på. Det understrekes av Busch (2012) at verdier er leveregler og styringsverktøy for menneskers atferd. Dette speiles i verdifokuset i oppgaveløsningen i denne undersøkelsen av en gravplassforvaltning i Norge. Informantene understreker at begrepene orden, respekt, verdighet og sømmelighet er hovedfokuset på hele jobben og at disse verdiene henger helt sammen. Det er tydelig at informantene vet hvilke verdier som er viktig for organisasjonen. Busch (2012) argumenterer for at det er viktig at de som arbeider i en organisasjon vet hvilke verdier som gjelder, for at det skal være mulig å ha fokus på verdibasert og verdibevisst ledelse. Informantene gir tydelig uttrykk for at verdiene i gravferdsloven er regler for hvordan de skal handle i organisasjonen, et sett med leveregler de agerer etter i det praktiske arbeidet. Det understrekes særlig at loven hjelper dem å holde på verdien likebehandling når de kommer i et dilemma mellom lovverket og omsorgen og respekten for pårørende.

I følge Aadland og Askeland (2017) gir verdier mennesker en pekepinn på hva som har mer betydning enn annet. Funnene i materialet fra observasjonene viser at forvaltningen ønsker at gravplassene fremstår ryddige, pene og verdige. Samtidig ser man at de har fokus på at gravferder utføres med omsorg, respekt og verdighet for de pårørende. Dette viser at det er en sammenheng mellom uttalte verdier informantene gir, og verdiene som kan sees i den praktiske utføringen av oppgaveløsningen. Det kan forstås slik at det fins en rettesnor for hvordan de ansatte ønsker at tingene skal være. I følge Busch (2012) vil det si at det finnes sammenheng mellom uttrykte verdier og bruksverdier. Uttrykte verdier er verdier vi sier at vi står for, mens bruksverdier er verdiene som kommer frem i vår handlinger. Det vil si at verdiene i gravferdsloven er verdiene man uttrykker man vil stå for i den norske gravferdsforvaltningen. Funnene fra analysen viser at bruksverdiene i case studiet samsvarer med de uttrykte verdiene. Dette blir tydelig gjennom hvordan denne gravferdsforvaltningen utfører sin oppgaveløsning, dvs. at gravplassene fremstår som velstelte og tilrettelagt, gravferdene gir et verdig inntrykk og betjeningen opptrer diskret ute på gravplassen. Informantenes daglige arbeid samsvarer altså med de overordnede verdiene i analysen, dvs. kvalitet og omsorg og respekt. Kirkehaug (2018) sier at verdier ikke er medfødte, men at de

utvikler seg hos den enkelte gjennom opplevelser i livet og opplæring. Når informantene opplyser at de ikke er bevisst på at de verdiene de har fokus på i sin praksis også er gitt i gravferdsloven, samtidig som gravplassarbeiderne sier at de har lært oppgaveløsningen av sin forgjenger eller nåværende kollega, kan man undres på om samsvaret mellom uttrykte verdier og bruks verdier er overført via opplæringen for dette spesiell arbeidsfeltet, eller om det er egne iboende kjerneverdier. Kirkehaug (2018) sier at kjerneverdier, er de verdiene som er viktigst for en person, og at det er de som gir retningslinjene for denne person. Personlige kjerneverdier er sterke; og man dem med seg fra barndom og oppvekst.. Han sier også at kjerneverdier ofte ligger sentralt i et lovverk. Om det er kjerneverdiene eller personlige verdier som kommer til uttrykk i oppgaveløsningen, kan man anta at det kan være grunnlaget for motivasjonen og yrkesstoltheten vi ser hos informantene. Det er i tråd med at Kirkehaug (2012) som hevder at kjerneverdier kan være viktig bidrag i en organisasjon for å ha fokus på kvalitet, identitet og effektivitet. Også Løvaas (2017) konkluderer at individuelle verdier kan bidra til motivasjon. Sammenhengen mellom verdiene for praksis og med kjerneverdiene til informantene, kan forklare motivasjonen og yrkesstoltheten vi ser i analysen. Når vi da også ser et stor samsvar i case studiet mellom ledelsen sine verdier i forhold til gravplassdrift og verdiene til de som arbeider ute på gravplassene kan det forstås som at ledelsen og gravplassarbeiderne har en felles motivasjon og et felles mål for organisasjonens oppgaveløsning.

Funnene fra casestudiet viser at det ikke er et aktivt verdiarbeid i gravplassforvaltningen. Det samsvarer med det som Henriksø (2018) konkluderte med i sin studie av Den norske kirke. Han fant hverken verdiarbeid eller planer om det. I case studiet mitt ble denne mangelen på systematisk verdiarbeid tydelig gjennom at det var ikke utarbeidet noen lokale verdidokument for den lokale gravplassforvaltningen utover lovverket.

Alt i alt viser funnene at verdiene for praksis, altså de uttrykte verdien i den norske gravferdsforvaltningen, dvs. verdiene i gravferdsloven, samsvarer godt med bruksverdiene, altså de verdiene som kommer til syne i praksis. Men ettersom de som arbeider i gravplassforvaltningen ikke selv er bevisste på at de verdiene som preger oppgaveløsningen er utledet i gravferdsloven, kan man undres over hvor det kommer fra. Kommer de via opplæring av forgjengere eller kollegaer? Utrykker de samfunnsmessige verdier for gravplassdrift? Eller speiler de egne kjerneverdier hos den enkelte? Det sist nevnte bidrar sannsynligvis til motivasjon og yrkesstolthet i gravplassforvaltningen.

6 Konklusjon

Målet med denne undersøkelsen var å finne ut hvilket fokus gravferdsforvaltningen har på verdier i sin gravplassdrift og hvordan ledelsen påvirker eller kan påvirke verdier i den daglige driften.

Jeg prøvde å få svar på disse spørsmålene ved å undersøke hvordan lederne og medarbeidere i gravplassforvaltningen tenker verdier rundt sin oppgaveløsning, hvordan verdiene kommuniseres om i daglig drift og hvordan det i oppgaveløsningen blir fulgt opp.

Funnene i analysen viser at informantene ikke er et bevisst på bruk av verdiene i gravferdsloven, dvs. på verdier for praksis i den praktiske gravplassdriften. Derimot har de som arbeider i gravplassforvaltningen som utgjør case studiet stort fokus på verdier i sin daglige drift og praksis, verdier i praksis. Som diskutert i analysekapittelet er mange av verdiene godt forenlig med verdiene som er gitt i lovverket.

Jeg skal nå sammenfatte hvordan mitt studie svarer problemstillingen og mine forskningsspørsmål:

Jeg utleder underspørsmål første underspørsmål først, så det to neste underspørsmålene. Til slutt utledes hovedspørsmålet.

Hvordan tenker ledelsen og medarbeiderne i den norske gravferdsforvaltningen rundt verdier i sin virksomhet?

Man kan ut fra observasjonene og det som uttrykkes i intervjuene se at det er et solid fokus på verdier i gravplassforvaltningen der jeg gjennomførte case studiet. Informantene gir uttrykk for de overordnede verdiene yrkesstolthet, likebehandling, kvalitet og omsorg og respekt. Samtidig som man ser at det er en sammenheng mellom det som blir sagt og det som fysisk utføres i oppgaveløsningen. Observasjonene viser at gravplassene man kommer til er ryddige, velstelte og verdige. Gravferdene gjennomføres med respekt og en sårhet som gir et inntrykk av verdighet og profesjonalitet. Mot denne bakgrunnen kan man hevde at det er en sammenheng mellom verdiene det gis uttrykk for og verdiene som brukes i praksis.

I undersøkelsen har verdiene som sagt blitt sortert i fire overordnede kategorier: yrkesstolthet, likebehandling, kvalitet og omsorg og respekt, likebehandling og yrkesstolthet. Den overordnede verdien som utpeker seg spesielt i case studiet, og som kan se ut til å være en hovedverdi for organisasjonen er omsorg og respekt. Grunnen for denne konklusjonen er at også de andre overordnede verdiene har et sterkt fokus på å gjøre det bra for de pårørende.

Når det gjelder *kvalitet* i arbeidet uttrykker informantene at de vektlegger å gjøre det innbydende, at ting er i orden og så bra som mulig for de sørgende og at gravplassene er en god plass å komme for de pårørende og andre brukere. Kvalitet for de ansatte i gravplassforvaltningen, handler også om å vise at de er til stede, og er der for å hjelpe i en vanskelig situasjon. I tillegg innebærer kvalitet å tilfredsstille innbyggernes behov for trygghet og forutsigbarhet, vedrørende utseende på gravplasser og gjennomføring av gravferder. Det er påfallende hvor lett det som sies om verdien kvalitet kan kobles til hovedverdien omsorg og respekt i oppgaveløsningen.

I forhold til verdien *likebehandling* av pårørende, kommer igjen verdien omsorg og respekt i fokus, spesielt når pårørende i vanskelige situasjoner ønsker noe som er i strid med de gjeldende reglene som skal sikre likebehandling. Igjen ser man at verdien omsorg og respekt gjør seg gjeldende ved at informantene kan slites mellom å følge regelverket og omsorgen for de pårørende. Samtidig kan likebehandling av alle brukerne tolkes som omsorg og respekt i seg selv, fordi målet er at ingen føle seg mindre verdt enn andre, og at alle skal bli behandlet på en god måte, uansett tros- og livssyn og etnisk bakgrunn. Verdien *Yrkesstolthet* understreker også fokuset på hovedverdien omsorg og respekt. Det gir uttrykk for hvor mye det betyr for de som arbeider i gravplassdriften, å kunne bidra og hjelpe mennesker i en vanskelig situasjon.

Med dette som bakgrunn, mener jeg å kunne se at *omsorg og respekt* er en hovedverdi for denne gravplassforvaltningen, og at denne hovedverdien er en bakenforliggende verdi når yrkesstolthet, likebehandling og kvalitet som verdier gjør seg gjeldende. Dette understrekes ytterligere i funnene, da informantene synes det er viktig med omsorg og respekt fokuset, da gravferd og gravplass er sårbare arenaer å arbeide med, og at de ønsker å ha den enkelte pårørendes behov i fokus. Funnene viser i tillegg at det kommuniseres ofte om verdier i denne gravplassforvaltningen og at samtalen foregår som sagt ofte en til en.

Hvordan kommuniseres det om verdier for og i praksis i den norske gravferdsforvaltningen?

Hvordan følges verdier for og i praksis opp?

Analysen viser at det er fokus på å følge gravferdsloven vedrørende den fysiske jobbutførselen, slik som størrelser og dybder på gravere eller utseende på gravplassene. Utfra analysen kan en også se at gravferdsloven er til hjelp for å behandle folk likt. Disse dilemmaene gir grunn til at kommunikasjon og oppfølging rundt verdier. I case studiet er det

ikke et nært forhold til lovverket som kilde for verdier til det praktiske arbeider i den Norske gravplassdriften.

Så selv om det ikke er et nært forhold til verdiene for praksis i gravferdslovene, ser man at lederne og gravplassarbeiderne har stort fokus på verdier i sin oppgaveløsning i det daglige. Analysen tydeliggjør at det snakkes mye om verdier i den daglige driften, og at det er stort fokus på hvordan man skal opptre, hvordan ting skal se ut og hvorfor. Men samtalene rundt ønskede verdier, eller verdier som er viktige å ha i fokus i praksis forgår en til en. Det pågår ikke arbeid for å finne ut hvilke verdier som gjør seg gjeldende i praksis på et overordnet nivå, for eksempel for å utarbeide et verdidokument for den lokale gravplassforvaltningen eller for å luke ut eventuelle verdier som ikke er ønskelige i oppgaveløsningen.

Ut fra utledningen av de tre underspørsmålene har jeg kommet frem til følgende svar på hovedproblemstillingen:

Hvordan kan ledelse påvirke verdier for og i praksis i den norske gravplassforvaltningen? Etersom verdiene er så sterkt i fokus i gravplassforvaltningen, og det ikke er fokus på gravferdsloven som kilde for verdier for gravplassdriften, kan man undres på hvordan disse verdiene har fått dette fokuset. Er det egne kjerneverdier som her kommer til syne? Eller er det verdier som gjør seg gjeldende i samfunnet vedrørende død, gravferd og gravplass? Man kan jo anta at det kan være noe av begge deler, da spesielt fordi vi vet at samfunnsverdier ofte blir innarbeidet i lovverk.

Som vi ser av funnene i analysen gir ledelsen uttrykk for at verdiene de ønsker å ha fokus på i organisasjonen, også gjennomføres i ord og handlinger. Reave (2005) påstår at det viktig for verdibasert ledelse, at det er integritet og sammenheng mellom ord og handlinger og for at ledere kan motivere medarbeiderne. Ledelsen i case studiet identifiserer seg i sin praksis, dvs. ord og handlinger med organisasjonens verdier, selv om de ikke er bevisste på lovverket som kilde for verdiene for praksis. Denne identifikasjonen i praksis er viktig for å kunne formidle ønskede verdier videre til de ansatte og være en verdibasert leder. Men den undersøkte gravplassforvaltningen har ikke gjort et verdiarbeid eller en verdianalyse, for å utlede verdier som utover lovverket skal gjelde for organisasjonen lokalt.

Edwardsen (2016) sier at alle mennesker er verdibaserte, men at de ikke trenger å være verdibevisste. Med bakgrunn i funnene kan man her si at ledelsen av den studerte gravplassforvaltningen er verdibaserte i sin ledelse, men det spørs om de er verdibevisste.

Lederne er på den ene side opptatt å følge gravferdsloven og har stort fokus på verdier i daglig oppgaveløsning, men det er ikke gjort et verdiarbeid på organisasjonsnivå i det hele tatt for å finne ut hvilke verdier som gjør seg gjeldende for eller i praksis, slik Aadland og Askeland (2017) beskriver det i sin modell av verdibevist ledelse. Aadland og Askeland (2017) mener at verdibevist ledelse kan ha fokus på å utarbeide verdier for praksis for å si noe om intensjonen til ledelsen i henhold til hvilke verdier som skal gjelde for organisasjonen. En annen mulighet er å komme frem til verdier i praksis ved å se på og fortolke hvilke verdier som blir uttrykt i praktiske handlinger, og bruke dem til å utlede sentrale verdier som skal gjelde for organisasjonen. En kombinasjon av begge tilnærminger kan også tenkes.

Selv om det ikke pågår et verdiarbeid i denne gravplassforvaltningen kan man tolke funnene slik at informantene har verdier i fokus og er verdibaserte og verdibeviste i sin daglige ledelse allikevel. De er svært bevisste på hvilke verdier de ønsker organisasjonen skal representere, samt at de kommuniserer ofte en til en med medarbeiderne i organisasjonen om hvilke verdier som gjelder for driften. Analysen viser også tydelig at de verdiene som ledelsen har fokus på er forankret hos gravplassarbeiderne som også svært verdi beviste.

På bakgrunn av disse resultatene ser det ut som om ledelse og andre ansatte kan være verdibevist i sin ledelses-form og daglige oppgaveløsning, selv om det ikke er gjennomført et større verdiarbeid for å utlede verdier for praksis eller for å finne ut hvilke verdier som gjør seg gjeldende i organisasjonens praksis, for så å utlede et sett verdier for organisasjonen. Derfor kan man spørre hva verdibevisthet i en organisasjon og verdibevist ledelse egentlig er? Forutsetter det at lederne gjennomfører et organisert arbeid for å utlede verdier for en organisasjon? Eller kan man tenke seg en organisasjon som har leder og andre ansatte som er verdibeviste i sin daglige praksis, og derfor kan oppfattes som verdibevist som organisasjon? Studien peker altså ikke kun på at det trengs mer forskning om norsk gravplassforvaltning, men også at det bør bli forsket videre på hva en verdibevistorganisasjon er.

7 Litteraturliste

- Askeland, H. og Aadland, E. (2017). Hva er verdier, og hva tjener de til? I E. Aadland og H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* (s. 26-49). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Askeland, H. og Aadland, E. (2017). Historiske linjer i utviklingen av verdibasert ledelse. I E. Aadland og H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* (s. 50-76). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Askeland, H. og Aadland, E. (2017). Verdibevist ledelse som ledelsesfilosofi. I E. Aadland og H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* (s. 77-95). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Askeland, H. og Aadland, E. (2017). Verdibevist ledelse i praksis? I E. Aadland og H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* (s. 113-136). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Askeland, H. (2013). *Ledelse og verdiarbeid i praksis*. Oslo: VID Vitenskapelig høyskole. Diakonhjemmet Oslo.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA:Harvard University Press.
- Bremer, R. (2019). *Governing Cemeteries: State Responses to the New Diversity in The Netherlands, Norway and France*. Oslo: Faculty of Theology. University of Oslo.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Edvardsen, T.S. (2016). *Verdibevist ledelse. Leting etter virksomme ord*. Oslo: Kolofon Forlag
- Gravferdsloven. Lov av 07. juni 1996 nr 32 om gravplasser, kremasjon og gravferd
- Gravferdsloven. For av 10. januar1997nr 16 forskrift til lov om gravplasser, kremasjon og gravferd (gravferdsforskriften).
- Henriksø, T. (2018). *Verdien av ledelse. Om hvordan verdier preger ledelse i Den norske kirke og hvordan dette henger sammen med kirkens offisielle verdier*. Oslo: VID Vitenskapelig høyskole. Diakonhjemmet Oslo.
- Høeg,I.D. og Stifoss-Hanssen, H. (2014). «Nå er du hos Gud: Jeg vet ikke hvilken Gud er hos, men du har det sikkert veldig bra.» *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*, 04, 271-284.
- Hummelvoll, J.K., Andvik, E. og Lyberg, A. (2010). *Etiske utfordringer i praksisnær forskning*. Oslo: Gyldendal Akademisk

- Jacobsen, D.I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* 3.utg. 3.oppl. Oslo: CAPPELEN DAMM AS
- Jacobsen, M.H. (2019). Døden som tabu - en kritisk kommentar til den ukritiske tabuiseringsdiskurs inden for dødsforskningen. *Omsorg*, 36 (1), 47-55.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Løvås, B.J. (2017). Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen? I E. Aadland og H. Askeland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (s. 221-244). Oslo: Cappelen Damm AS
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*.4.utg.2.oppl. OSLO: Universitetsforlaget AS
- Mogensen, J.R. og Engelbrekt, P. (2015). *At forstå sorg. Teoretiske og praktiske perspektiver*. 1.utg. 2. oppl. Fredriksberg, Danmark: Samfunnslitteratur.
- NOU 2014:2 *Lik og likskap. Om betaling for kremasjon, gravferd og graver*. Oslo: Kulturdepartementet.
- Reave, L. (2005). «Spiritual values and practices related to leadership effectiveness». *The leadership quarterly*. 16(5), 655-687.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots*. Berkely. University of California.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. 5.utg. 1.oppl. Bergen: Fagbokforlaget.

8 Vedlegg

Vedlegg 1

Intervjuguide kirkeverger, gravplassansvarlig og fellestadsleder

Jeg vil informere om at intervjuet er frivillig og at du som informant kan trekke deg under hele intervjuet. Intervjuet vil tatt opp på lydopptak og transkribert, og brukes av meg, min veileder og sensor. I denne master oppgaven vil alle informanter bli anonymisert.

Problemstilling:

Hvordan kan ledelse påvirke verdier for og i praksis i den norske gravplassforvaltningen?

- *Hvordan tenker ledelsen og medarbeiderne i den norske gravferdsforvaltningen rundt verdier i sin virksomhet?*
- *Hvordan kommuniseres det om verdier for og i praksis i den norske gravferdsforvaltningen?*
- *Hvordan følges verdier for og i praksis opp?*

Innledning:

1. Navn, stilling og arbeidsplass, kommune?
2. Hvor lenge har du hatt stillingen som kirkeverge/gravplassansvarlig?
3. Hvor mange gravplassarbeidere er du leder for/øverste leder for?
4. Hva er viktigst for deg vedr. ledelsen av gravplassarbeidere?
5. Hva tenker du om å ha ansvaret for gravplassdriften i denne kommunen/generelt?
6. Hvordan vil du beskrive hovedansvarsområdet for din stilling?

Gravplassdrift:

1. Når jeg sier gravferd, hva tenker du da?
2. Hva er viktigst for dere som gravferdsforvaltning ved en gravferd?
3. Opplever du at det er samsvar mellom det dere ønsker skal være idealet for gravferdsdriften, og det som gjøres i realiteten?
4. Hvordan ser dere på seremoni og gravlegging, finnes der noe skille?
5. Når det skal legges en kiste/urne i en grav, hva er viktigst for deg da?

6. Hvordan syns du de ansatte skal opptre i forhold til behandling av kister før seremonien og ved gravlegging (også urner)?
7. Når det skal gravlegges en kiste/urne, hvilke tanker har du om hvordan det skal gjøres?
8. Urnedsettelse – har dere noen regler på hvordan den føres frem til pårørende?

Nøytralitet

1. Ordet nøytralitet, hva forbinder du med det i forhold til gravferd?
2. Hvis dere har en gravferd fra et annet tros- eller livssynssamfunn – hva skjer inni deg da?
3. Er nøytralitet viktig/uviktig for deg i forbindelse med gravferd?
4. Tror du at ditt eget livssyn påvirker deg i din oppgaveløsning?

Samhandling

1. Samhandler du ofte med de ansatte i forbindelse med gravferd/gravferdshandlinger?
2. Hvem tar oftest initiativ til samhandling, hvorfor?
3. Hva handler som oftest samhandlingen om?
4. Hvem er de viktigste for deg som leder å samhandle med i forhold til gravferd?

Utseende på graver og gravplass

1. Når gravleggingen av en kiste har funnet sted, hvordan tenker du at gravhaugen bør se ut, og hvordan syns du blomstene skal plasseres?
2. Har dere noen regler på dette?
3. Hvordan syns du gravplassen skal se ut?
4. Er pårørende og deres ønsker viktig?
5. Hvordan opplever du at dere som etat mottar gode/dårlige tilbakemeldinger på gravferder dere har hatt eller på gravplassens vedlikehold?
6. Hva tenker du om brukere?
7. Har du formidlet noe til de ansatte om hvordan de skal behandles?

Åpning av grav

1. Om du får melding om at en grav ved åpning er for grunn til å gravlegge en ny kiste – hva gjør du som leder da?

2. Er det evt tydelig informert til gravplassarbeiderne hva som evt skal gjøres i en slik situasjon?
3. Hva tenker du om levninger etter tidligere gravlagte, hvordan behandles de hos dere og hvordan syns du de ideelt sett bør behandles?
4. Er det tydelig informert om hvordan slike funn/hendelser skal behandles til de ansatte og hvordan har dere evt gjort det?

Verdier for praksis vedr gravplassforvaltningen:

1. Hvis du skulle si noe om å være leder for gravplassarbeiderne, hva er viktig for deg at de har fokus på?
2. Hvorfor har du fokus akkurat på dette?
3. Tror du at du som leder og de ansatte gravplassarbeiderne har samme fokus på hva som er viktig vedr gravferd?
4. Hva tenker du om å strebe for å følge regelverkene som fins for gravplassforvaltning?
5. Om dere har fått et ønske for en gravlegging som er i strid med gravferdsloven, hvordan løser dere dette?
6. Opplever du/dere at gravferdsloven er til støtte og hjelp i den praktiske driften?
7. Hvis noe er krevende, hvordan påvirker dette måten du ledere på/påvirker de ansatte på gravplassen?
8. Hvilke verdier er du i berøring med når ting blir vanskelig (hva tenker du)?
9. Hvilke ambisjoner har du om å videreutvikle gravplassforvaltningen i denne kommunen?
10. Har verdier/holdninger fokus når du tenker ledelse av gravplassforvaltningen og hvordan den skal fungere?
11. Hvordan har det blitt arbeidet med hvilke holdninger/verdier som er ønsket vedr gravplassdrift?
12. Hvordan opplever du som leder at ønskede holdningen/verdier for gravferdsforvaltningen er tydelig informert om til de ansatte?
13. Opplever du at det du ønsker skal være holdningene/verdiene for gravplassforvaltningen blir etterlevd av de ansatte?
14. Kjenner du til andre gravferdsforvaltninger som har utarbeider slik verdidokument for sin gravferdsdrift?
15. Når du hører ordene respekt, orden, verdighet og sømmelig hva tenker du på da?

Dilemmaer

1. Regner med at du har vært i situasjoner hvor du har måtte ta vanskelige valg/vært i dilemmaer i forhold til gravplassdriften, kan du fortelle meg et par eksempel og hvordan du reagerte og løste sakene?
2. Har dere eksempel på etiske/verdiutfordringer i arbeidshverdagen på gravplassen?

Motivasjon:

1. Hva er drivkraften og motivasjonen din til å arbeide som leder, hvor død og gravplass er en stor del av oppgaveløsningen?
2. Hva gir deg mening med å arbeide i gravplassforvaltningen?
3. Hvordan opplever du å bli verdsatt som leder av gravplassforvaltningen?

Vedlegg 2

Intervjuguide gravplassarbeidere

Jeg vil informere om at intervjuet er frivillig og at du som informant kan trekke deg under hele intervjuet. Intervjuet vil tatt opp på lydopptak og transkribert, og brukes av meg, min veileder og sensor. I denne master oppgaven vil alle informanter bli anonymisert.

Problemstilling:

Hvordan kan ledelse påvirke verdier for og i praksis i den norske gravplassforvaltningen?

- *Hvordan tenker ledelsen og medarbeiderne i den norske gravferdsforvaltningen rundt verdier i sin virksomhet?*
- *Hvordan kommuniseres det om verdier for og i praksis i den norske gravferdsforvaltningen?*
- *Hvordan følges verdier for og i praksis opp?*

Innledning:

1. Navn, stilling og arbeidsplass, kommune?
2. Hvor lenge har du hatt stillingen som kirkeverge/gravplassansvarlig?
3. Hvor mange gravplassarbeidere arbeider du sammen med?
4. Hva er viktigst for deg i din stilling som gravplassarbeider?
5. Hva tenker du om å ha ansvaret for deler av gravplassforvaltningen her i kommunen?
6. Hvordan vil du beskrive hovedansvarsområdet for din stilling?
7. Hvilke forventninger opplever du at din leder har til deg som gravplassarbeider?

Gravplassdrift:

1. Når jeg sier gravferd, hva tenker du da?
2. Hva er viktigst for dere som gravferdsforvaltning ved en gravferd?
3. Hvordan ser du din rolle i forbindelse med gravferdsseremoni og gravlegging, finnes der noe skille?
4. Når du skal legge en kiste/urne i en grav, hva er viktigst for deg da?

5. Hvordan syns du man bør opptre i forhold til behandling av kister før seremonien og ved gravlegging (også urner)?
6. Når det skal gravlegges en kiste/urne, hvilke tanker har du om hvordan det skal gjøres?
7. Urnedsettelse – har dere noen regler på hvordan den føres frem til pårørende?
8. Er det viktig for deg å ha regler/ikke regler på hvordan dette gjøres?

Nøytralitet

1. Ordet nøytralitet, hva forbinder du med det i forhold til gravferd?
2. Tror du at ditt eget livssyn påvirker deg i din oppgaveløsning?

Samhandling

1. Samhandler du ofte med leder eller andre ansatte i forbindelse med gravferd/gravferdshandlinger?
2. Hvem tar oftest initiativ til samhandling?
3. Hva handler som oftest samhandlingen om?
4. Hvem er de viktigste for deg å samhandle med i forhold til gravferd?

Utseende på graver og gravplass

1. Når gravleggingen av en kiste har funnet sted, hvordan tenker du at gravhaugen bør se ut, og hvordan syns du blomstene skal plasseres?
2. Har dere noen regler på dette fra ledelsen?
3. Hvordan syns du gravplassen skal se ut?
4. Er pårørende og deres ønsker viktig?
5. Hvordan reagerer du på å få gode/dårlige tilbakemeldinger på gravferder dere har hatt eller på gravplassens vedlikehold?
6. Hva tenker du om brukere (belastende/blide)?

7. Har ledelsen formidlet noe til dere ansatte om hvordan de skal behandles?

Åpning av grav

1. Om en grav ved åpning er for grunn til å gravlegge en ny kiste – hva gjør du da?
2. Har ledelsen informert om hva som evt skal gjøres i en slik situasjon?
3. Hva tenker du om levninger etter tidligere gravlagte, hvordan bør disse behandles og hvordan syns du de ideelt sett bør behandles?
4. Hvordan er det informert om hvordan slike funn/hendelser skal behandles fra ledelsen?

Verdier for praksis vedr gravplassforvaltningen:

1. Hva er viktig for deg å ha fokus på i den daglige driften?
2. Hvordan opplever du at du og ledelse har fokus på de samme tingene vedr gravplassforvaltningen?
3. Hva tenker du om å strebe for å følge regelverkene som fins for gravplassforvaltning?
4. Om dere har fått et ønske for en gravlegging som er i strid med gravferdsloven, hvordan løser dere dette?
5. Opplever du/dere at gravferdsloven er til støtte og hjelp i den praktiske driften?
6. Hvis noe er krevende, hvordan opplever du da å bli veiledet/informert/påvirket av ledelsen?
7. Hvilke verdier er du i berøring med når ting blir vanskelig (hva tenker du)?
8. Hvordan opplever du at det er fokus på verdier/holdninger forhold til hvordan dere skal drifte gravplassene fra ledelsen?
9. Vet du om det er utarbeidet et verdsett/felles holdninger for gravferdsdriften/-forvaltningen?
10. Syns det det er viktig med felles holdninger vedr gravferd?

11. Hvordan kommuniserer din ledelse holdningene/verdiene dere skal ha fokus på i gravplassdriften?

12. Når du hører ordene respekt, orden, verdighet og sømmelig hva tenker du på da?

Dilemmaer

1. Regner med at du har vært i situasjoner hvor du har måtte ta vanskelige valg/vært i dilemmaer i forhold til gravplassdriften, kan du fortelle meg et par eksempel og hvordan du reagerte og løste sakene?

2. Har dere eksempel på etiske/verdiutfordringer i arbeidshverdagen på gravplassen?

Motivasjon:

1. Hva er drivkraften og motivasjonen din til å arbeide i en slik stilling, hvor død og gravplass er en stor del av oppgaveløsningen?

2. Hva gir deg mening med å arbeide i gravplassforvaltningen?

3. Hvordan opplever du å bli verdsatt som gravplassarbeider?

Vedlegg 3

Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hvordan fungerer verdier for og i praksis i den norske gravplassforvaltningen?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på: Hvordan fungerer verdier for og i praksis i den norske gravplassforvaltningen? I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Mitt formål med studiet er å se nærmere på om det er en sammenheng mellom verdier for og i praksis i den norske gravferdsforvaltningen.

Så mitt hovedspørsmål er å finne ut av:

Hvordan fungerer verdier for og i praksis i den norske gravplassforvaltningen?

De tre spørsmålene under, er underspørsmål som hjelper meg å få svar på mitt hovedspørsmål

- Hvordan kommuniseres det om verdier for og i praksis i den norske gravferdsforvaltningen?
- Hvordan følges verdier for og i praksis opp?
- Hvordan tenker ledelsen i gravferdsforvaltningen og utøverne i den praktiske gravferdsforvaltningen, at de samme verdien er viktig, for å oppnå en verdig gravferd og behandling av de pårørende?

Forskningsprosjekt er en master-oppgave som skrives i forbindelse med studiet Verdibasert ledelse på VID vitenskapelige høyskole

Resultatene av forskningen kan på et senere tidspunkt bli brukt til videre forskning.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID vitenskapelige høyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Dere blir spurt om å delta i undersøkelsen fordi dere er av en slik størrelse at gravferdsforvaltningens struktur har flere nivå.

Hva innebærer det for deg å delta?

Data innsamlingen skjer gjennom intervju med intervjuguide og observasjon. I intervjuene vil det bli stilt spørsmål vedr gravferd, holdninger/verdier til det, kommunikasjon mellom ledelse og ansatte og motivasjon. Kirkeverge, gravplassansvarlig og gravplassarbeidere vil bli intervjuet.

Om du ønsker å delta i undersøkelsen, innebærer det at du deltar i et intervju som varer i inntil 60 minutter. Deltakende observasjon innebærer at masterstudenten/forskeren deltar på bestemte hendelser og skriver «feltnotater» om hva som blir sagt og gjort. Om du er villig til å la forskeren observere i hendelser som du er delaktig i, vil det skje i klar avgrensede og tydelig kommuniserte sammenhenger.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Intervjuene vil bli registrert via lydopptak og notater. Observasjonene vil bli registrert ved notater.

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. Det vil ikke heller kommuniseres til noen andre dersom du velger å trekke din deltakelse.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke dine opplysningene til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er Astrid Thomasberg og masteroppgaveveileder Annette Leis-Petersen ved VID vitenskapelige høyskole som vil ha tilgang til opplysningene.
- Navnet ditt og andre direkte gjenkjennbare personopplysninger vil ikke oppbevares sammen med datamaterialet, men i en separat liste. Ellers lagres datamaterialet på sikret område hvor bare masterstudenten har tilgang med personlige koder.

Deltakerne vil som nevnt bli anonymisert, og vil ikke kunne gjenkjennes om master oppgaven blir publisert.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes i 2020.

Ved prosjektets slutt vil notater bli makulert og lydfiler slettet.

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.

På oppdrag fra VID vitenskapelige høyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien ta kontakt med master student Astrid Thomasberg på astrid.thomasberg@bamble.kommune.no. Du kan også ta kontakt med veileder Annette Leis-Peters på annette.leis-peters@vid.no.

Personvernombud ved VID vitenskapelige høyskole nås på personvernombud@vid.no
NSD - Norsk senter forskningsdata AS kontaktes på personverntjenester@nsd.no eller 55582117.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Astrid Thomasberg
(sign.masterstudent)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt informasjon om studiet og er villig til å delta. Jeg samtykker til:

- å delta i intervjuet på bakgrunn av spørreskjema
- å delta i deltagende observasjon
- at mine personopplysninger lagres til prosjektet er ferdigstilt, for så å makuleres etter prosjektet er avsluttet.
- at mine opplysninger brukes i Astrid Thomasberg sin masteroppgave frem til oppgaven er avsluttet, i 2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Alle som deltar i prosjektet har taushetsplikt.