



Verdiarbeid i praksis

2012

VID vitenskapelige høgskole

Diakonhjemmet Oslo

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 20048

18.05.2020

Sammendrag

I denne oppgaven har jeg rettet søkelyset mot hvordan verdier utvikles og virkeliggjøres i praksis. Jeg har sett på hvordan verdier etableres gjennom en bevisst verdiprosess ved et offentlig kompetansesenter, og hvordan de formelle og uformelle verdipraksisene kom til uttrykk blant ansatte.

Utgangspunktet for studien var følgende problemstilling:

Hvordan utvikler og anvender ledere verdier i praksis? Erfaringer fra et kompetansesenter

Jeg har gjennomført en kvalitativ casestudie av kompetansesenteret “Sol”, der jeg baserte meg på individuelle intervju av alle fem lederne i ledergruppen. Datamaterialet ble analysert og drøftet i lys av relevant teori, og jeg har især konsentrert meg om Gehmans studie om verdiarbeid. Forutsetninger for Gehmans studie var bekymringer om at verdiene ved “Beta business school” ikke ble fulgt opp i praksis.

Verdiprosessen hos “Sol” var kjennetegnet av en felles og inkluderende verdiprosess for alle medarbeiderne, og verdiprosessen var grundig forankret i styret, ledergruppen og blant medarbeidernes som var involvert. Verdiprosessen resulterte i verdiene mot, ydmykhet og anerkjennelse, og de ble lagt inn i et offisielt verdidokument. Selv om medarbeiderne hadde deltatt aktivt i en inkluderende verdiprosess, så det ikke ut som om de justerte atferd i henhold til nye, vedtatte verdier. Tilsvarende viste Gehman at opprettelse av “honor code” ikke medførte justering av praksis. Disse to studiene kan vise at grad av involvering i verdiprosessen ikke var avgjørende for å sikre implementering.

Verdipraksisen «glødebarometeret» ble innført av ledelsen og satt i system blant medarbeiderne for å virkeliggjøre verdien anerkjennelse internt. Et hovedfunn fra studien peker i retning av en sammenheng mellom verdien anerkjennelse og praksisen glødebarometeret. Det kom til uttrykk gjennom at medarbeiderne begynte å snakke godt om kollegaer i fellesmøter.

Et annet hovedfunn indikerer sammenheng mellom intern praksis og ekstern praktisering. Gjennom å praktisere anerkjennelse internt, kunne medarbeiderne settes i stand til å gjøre en bedre jobb ute hos tjenestene. Min studie kan være et eksempel på at medarbeiderne ble bygd opp /”stuffet” med verdier, i forkant av oppdragene eksternt.

Verdiene til “Sol” ble også lagt merke til ute hos tjenestene. Dette gjennom tilbakemeldinger i form av “dere er det dere snakker”, noe som indikerer samsvar mellom ord og handling. På den måten synes de uttalte verdiene i verdidokumentet å bli fulgt opp av medarbeiderne, i arbeidet hos tjenestene.

Summary

In this paper I have focused on how values are developed and realized in practice. I have looked at how values are established through a conscious value process at a public competence center, and how the formal and informal value practices were expressed by employees.

The starting point for the study was the following problem:

How do leaders develop and apply values in practice? Experience from a center of expertise

I conducted a qualitative case study of the competence center "Sol", where I based on individual interviews of all five leaders in the management team. The data was analyzed and discussed in the light of relevant theory, and I have concentrated in particular on Gehman's study of value work. Prerequisites for Gehman's study were concerns that the values of "Beta business school" were not followed up in practice.

The value process at "Sol" was characterized by a common and inclusive value process for all employees, and the value process was thoroughly rooted in the Board, the management team and among the employees involved. The value process resulted in the values of courage, humility and recognition, and they were included in an official value document. Although the employees had actively participated in an inclusive value process, it did not appear that they adjusted behavior according to new, adopted values. Similarly, Gehman showed that the creation of the "honor code" did not entail adjustment of practice. These two studies can show that the degree of involvement in the value process was not decisive to ensure implementation.

The "glow barometer" value practice was introduced by the management and put in place among employees to realize the value recognition internally. A main finding from the study points towards a link between value recognition and the practice of «glow barometer». This

was expressed by the fact that employees began to talk well about colleagues in joint meetings.

Another main finding indicates the connection between internal practice and external practice. By practicing recognition internally, employees could be enabled to do a better job at the services. My study can be an example of the employees being built up / “stuffed” with values, ahead of the assignments externally.

The values of “Sun” were also noticed outside the services. This is through feedback in the form of "you are what you speak", which indicates the correspondence between words and action. In this way, the stated values in the value document appear to be followed up by the employees, in the work of the services.

Forord

Når jeg nå setter punktum for masteroppgaven, er det flere jeg ønsker å takke.

Først og fremst vil jeg takke lederne ved «Sol» kompetansesenter. Dere har delt raust av kunnskaper og erfaringer, og vist på hver deres måte hvor viktig det er med verdier. Uten dere hadde ikke denne oppgaven blitt til.

En spesiell takk til min veileder Benedicte Kivle. Ditt analytiske blikk for oppgavens fokus samt konstruktive kommentarer underveis, har vært viktig. Ikke minst har du hatt tro på prosjektet mitt.

Jeg vil også takke Gunn Karin, for inspirerende samtaler om hva som er viktig i livet. Mine medstudenter i kollokviegruppen «heltid» fortjener også en stor takk.

En helt spesiell takk til Øyvind og Ingrid, for tålmodighet og støtte - og for at dere er der for meg. Det betyr mye!

Kristiansand 17. mai 2020

Ragnhild Stakkeland

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Bakgrunn for valg av tema	1
1.2	Formål og problemstilling	2
1.3	Min studieenhet	3
1.4	Oppgavens struktur.....	4
2	Teoretisk innramming	5
2.1	Verdier	5
2.1.1	Uttrykte verdier og bruksverdier	7
2.2	Verdier for praksis og verdier i praksis	7
2.2.1	Verdier for praksis.....	7
2.2.2	Verdier i praksis	8
2.3	Verdier og ledelse	9
2.4	Tidligere forskning	10
2.4.1	Gehmans prosessteori.....	12
2.5	Oppsummering	14
3	Metodisk design	16
3.1	Metodisk tilnærming.....	16
3.2	Case studie.....	17
3.3	Det kvalitative forskningsintervju	17
3.4	Forforståelse og tolking av dataene	18
3.5	Den praktiske gjennomføringen	20
3.5.1	Rekruttering av informanter	20
3.5.2	Forberedelse til intervjuene	21
3.5.3	Gjennomføring av intervjuene	22
3.5.4	Utskriving av intervjuene	23
3.5.5	Analysearbeidet.....	23
3.5.6	Beskrivelser av analysearbeids forløp.....	24
3.6	Reliabilitet og validitet	25
3.7	Forskningsetiske refleksjoner	26
3.8	Sammenfatning.....	27

4	Presentasjon av datamaterialet - en beskrivende analyse.....	28
4.1	Introduksjon.....	28
4.2	Hvordan kom « Sol» frem til verdiene?	28
4.2.1	Verdiprosessens forutsetninger	28
4.2.2	Hvordan verdiarbeidet forløp - en prosessbeskrivelse	31
4.2.3	Hvordan verdiarbeidet forløp – en oppsummering	36
4.3	Virkeliggjøring av verdiene – verdipraksiser og verdier i praksis	38
4.3.1	Anerkjennelse.....	38
4.3.2	Glødebarometeret	40
4.3.3	Anerkjennelse eksternt	42
4.3.4	Mot	43
4.3.5	Ydmykhet	45
4.3.6	Virkeliggjøring av verdier – verdipraksiser og verdier i praksis – en oppsummering	47
5	Drøfting	49
5.1	Introduksjon.....	49
5.2	Verdiprosessen.....	49
5.3	Virkeliggjøring av verdiene – verdipraksiser og verdier i praksis	55
5.3.1	Planlagte verdipraksiser	55
5.3.2	Uplanlagt verdipraksis.....	57
6	Konklusjon	60
6.1	Mulige temaer for videre forskning.....	61
	Litteraturliste	63

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Det er stor interesse for verdier, og begrepet er i ferd med å etablere seg som en naturlig del av dagligspråk, fagspråk og innenfor offentlige debatter (Askeland & Aadland, 2017, p. 26). Det kan synes som om verdier har fått større innvirkning på organisasjonenes praksis (Aadland, Askeland, Handels- og servicenæringens, & Diakonhjemmet høgskole Seksjon for verdibasert, 2006, p. 6). Det er likevel fortsatt mer å lære og forstå om hvordan verdier «settes ut i livet», og hvordan organisasjoner kan etablere og praktisere organisasjonens verdier i sitt daglige arbeid.

Hva er verdier og hvordan utvikles og settes de ut i livet? I denne masteroppgaven retter jeg søkelyset mot koblingene mellom utvikling og praktisering av verdier.

I utgangspunktet var verdier knyttet til økonomisk teori, der verdien av en vare ble målt i hvor mye den kostet. I dag er denne forståelsen utvidet, og verdibegrepet anvendes innenfor en rekke samfunns- og fagområder, og fremkaller nye tolkninger av begrepet (Aadland et al., 2006, p. 20). Verdier kan fremstå som generelle, diffuse og vanskelig å få tak i, både for den enkelte og for organisasjoner. Verdier kan være i konflikt med hverandre eller forsterke hverandre, og det må prioriteres mellom verdiene (Busch, 2012, p. 37). Nettopp fordi verdier kan karakteriseres på så ulike måter, er det nødvendig at de «trekkes ned» og konkretiseres i hver ny sammenheng de inngår i. Dette for at de skal gi mening (Aadland, 2004, p. 151). I denne oppgaven ønsker jeg å rette oppmerksomhet mot hvordan verdier utvikles og virkeliggjøres i praksis. Jeg ser på hvordan verdier etableres gjennom en bevisst verdiprosess ved et offentlig kompetansesenter, og hvordan de formelle og uformelle verdipraksisene kommer til uttrykk blant ansatte.

Det har blitt vanlig å definere organisasjonsverdier innenfor offentlige og private organisasjoner (Falkenberg, 2007, p. 7). Men, det kan se ut til å være en utfordring at verdiene får liten innvirkning på praksis (Klemsdal, 2006, pp. 57-58), noe som kan ses i sammenheng med mangelfull forankring hos medarbeiderne. Falkenberg hevder det er behov for bevisste og systematiske verdiprosesser i organisasjoner, slik at medarbeiderne gis mulighet til å medvirke (Falkenberg, 2007, p. 28 og 29). Videre skriver Aadland at verdiarbeidet ofte stopper opp etter at verdidokumentet er ferdigstilt, og han fremholder at arbeidet med å virkeliggjøre verdiene i praksis er en stor utfordring (Aadland, 2004, p. 145). Dette illustrerer spenningen mellom verdidokumentet, altså verdier for praksis og praktisering av verdiene, verdier i praksis.

1.2 Formål og problemstilling

Utgangspunkt for studien min var at jeg ønsket å lære mer om verdier i praksis, ved å se nøyere på de ledere som ser ut til å lykkes med å la verdier stå sentralt i organisasjonen og som evner å etterleve verdiene i praksis. I studien valgte jeg å fokusere på ledergruppen i et offentlig kompetansesenter, som jeg har valgt å kalle «Sol».

Hensikten med studien er å undersøke hvilke erfaringer og refleksjoner lederne i «Sol» hadde med å utvikle verdier og å anvende verdiene i organisasjonen, både internt og eksternt. Den kanadiske forskeren Joel Gehman argumenterer sammen med sine kollegaer for å flytte fokus bort fra verdier som kognitive/abstrakte og kulturelle forståelser, og over til å studere hvordan verdiene viser seg i praksis (Gehman J., 2013, p. 84). Gehman og kollegaene introduserte begrepet “values practice”, som best kan forstås som verdipraksis (Gehman J., 2013, p. 84). Gehman og kollegaer hevdet at forskning på arbeid med verdier i et praksisperspektiv har fått lite oppmerksomhet (Gehman J., 2013, p. 85). I forlengelsen av deres studie har jeg valgt å undersøke hvordan verdier fremkommer i praksis.

Diskusjoner rundt verdier oppfattes ofte lite håndfaste og vanskelig å få grep om. Jeg ønsker at den foreliggende studien skal være et bidrag til tydeliggjøre og konkretisere verdiarbeid i praksis.

Studiens problemstilling er:

Hvordan utvikler og anvender ledere verdier i praksis? Erfaringer fra et kompetansesenter

Denne problemstillingen er med på å synliggjør mekanismene i forholdet mellom verdier for praksis og verdier i praksis.

For å besvare hovedproblemstillingen vil jeg stille følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan kom «Sol» frem til organisasjonens verdier?
- Hvordan praktiseres verdiene internt og eksternt?
- Hvordan påvirker de planlagte verdipraksisene det daglige, uplanlagte, verdiarbeidet?

1.3 Min studieenhet

“Sol” er et regionalt kompetansesenter innenfor temaet psykologiske traumer. Senteret har ca 30 ansatte, og innehar et bredt sammensatt fagmiljø, som oversetter kunnskap til praksis.

Arbeidet foregår som kurs, kompetansehevingsprogrammer og ulike former for formidlingsarbeid. Gjennom sitt samfunnsoppdrag, gitt av Helsedirektoratet, skal “Sol” bidra til å kvalitetsutvikle tjenester som arbeider med flyktninger og tvungen migrasjon, vold og overgrep, traumer og traumatisk stress og selvmordsforebygging. “Sol” driver ikke direkte behandling. I den siste perioden har kompetansesenteret prioritert henvendelser som dreier seg om kompetansehevingsprogram som foregår over tid, fortrinnsvis til kommunale tjenester. «Sol» har en tydelig verdiprofil, og senterets verdier er mot, ydmykhet og anerkjennelse. Kompetansesenteret hadde statlig eierskap frem til 2018. Nå inngår de i en stiftelse sammen med to andre kompetansesentre (Årsmelding 2019).

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven innledes med en introduksjon. Kapittel to utgjør oppgavens teoretiske ramme, der jeg redegjør for teori som er relevant for problemstillingen. I fremstillingen vil jeg især gå inn på Gehmans studie om verdiarbeid. Forutsetninger for Gehmans studie var bekymringer om at et universitets verdier ikke ble fulgt opp i praksis, og at det dermed vokste frem et behov for endring av praksis.

I neste kapittel redegjør jeg for valg av metodisk tilnærming. For å realisere studien om hvordan ledere utvikler og anvender verdier i praksis, har jeg benyttet en kvalitativ tilnærming. Jeg gjennomførte en casestudie som primært er basert på fem individuelle forskningsintevjuer. Jeg vil beskrive studiens fremgangsmåte, tolknings -og analyseprosessen samt diskutere studiens reliabilitet, validitet og forskningsetiske problemstillinger.

I kapittel fire og fem presenteres funn og drøfting fra intevjustudien. Mye av studiens arbeid fremkommer i disse kapitlene. Gjennom analyse og fortolkning ønsker jeg i kapittel fire, å få frem hvordan “Sol” kom frem til verdiene samt virkeliggjøring av verdiene. I kapittel fem vil jeg videreføre enkelte av de empiriske poeng som fremkom i foregående kapittel, og drøfte disse sammen med relevant teori og tidligere forskning.

I siste kapittel sammenfattes studien i en konklusjon.

2 Teoretisk innramming

Oppgavens problemstilling dreier seg om hvilke erfaringer lederne i et kompetansesenter har med å utvikle og anvende verdier i praksis. Dette kapitlet omhandler det teoretiske grunnlaget for oppgaven, og jeg ønsker å belyse problemstillingen ved hjelp av relevant teori. Innledningsvis forsøker jeg å avklare verdibegrepet. Avsnitt 2.2 omhandler begrepene verdier for praksis og verdier i praksis, og i avsnitt 2.3 vil jeg gå inn på sammenhengen mellom verdier og ledelse. Tidligere forskning vil bli belyst avsnitt 2.4, og jeg velger å gi studien til Gehman og kollegaer betydelig plass i oppgaven, fordi den gir et godt utgangspunkt for å forstå overgangen fra verdier for praksis til verdier i praksis. I siste avsnitt får vi en oppsummering.

2.1 Verdier

Verken organisasjoner eller samfunn kan fungere uten å ha felles verdier (Busch, 2014, p. 9). Men, hva er verdier? Verdier forbindes ofte med noe som er viktig, bra, eller betydningsfullt (Aadland et al., 2006, p. 20).

Verdibegrepet kommer opprinnelig fra økonomisk teori, men i dag anvendes begrepet innenfor en rekke fagområder, som økonomi, filosofi, psykologi og samfunnsfag. Det finnes av den grunn mange ulike definisjoner av begrepet (Busch, 2012, p. 31).

Verdier synes generelle og vanskelig å få tak i, og de kan komme til uttrykk som individuelle verdier, gruppeverdier eller organisasjonsverdier (Naomi I. Maierhofer, 2003, p. 7). Einar Aadland skriver at «verdiene gir retning uten å bli spissfindig konkrete» (Aadland, 2004, p. 151). Når verdiene er vide og upresise, kan i praksis en og samme verdi forstås og anvendes på ulike måter (Kirkhaug, 2013, p. 68). Det illustrerer et behov for å tolke og konkretisere verdiene inn i hver ny kontekst (Aadland, 2004, p. 151). Aadland definerer verdier som «.. ønskverdige kvaliteter ved handlinger eller formål» (Aadland, 2004, p. 151). Denne definisjonen kan tyde på at noe ønskelig gir seg utslag i en handling. Det er imidlertid det positive elementet ved handlingen som Aadland understreker.

En av de mest kjente definisjonene på verdier skriver seg fra Milton Rokeach (Naomi I. Maierhofer, 2003, p. 5). Rokeach sier at: «en verdi er en vedvarende tro på at et spesifikt handlingsmønster eller et formål er personlig og sosialt å foretrekke fremfor et motsatt

handlingsmønster eller formål» (Rokeach gjengitt og oversatt av Aadland et al., 2006, p. 20) I dette ligger at verdiene er forankret inne i individet, og verdiene kobles opp mot tro, ønskverdige handlingsmønster og formål. I likhet med Aadland definisjon kan en anta at Rokeach sitt syn har å gjøre med en ønsket eller positiv handling. I denne oppgaven forstår jeg verdier som abstrakte, normative og intensjonelle, og som uttrykker noe ønskelig og denne verdiforståelsen gjelder også i organisasjoner.

Analytisk sett synes begrepet verdi å bestå av tre komponenter: den kognitive, den affektive og atferdsmessige komponenten (Kluckhohn gjengitt etter Busch, 2014, p. 19). Den kognitive siden handler om muligheten til å sette ord på og formidle hva en verdi er. Begrepet respekt kan være et eksempel. I en skolekontekst må det være mulig å drøfte hva vi mener med respekt og i hvilke situasjoner denne verdien gjelder for. Verdien har i denne sammenhengen fått en betegnelse, og kan kalles eksplisitte verdier. Verdier har for det andre en emosjonell side. Det uttrykker at det er viktig for oss, rent følelsesmessig, at verdier overholdes. Den emosjonelle delen av verdibegrepet er ofte ikke språksatt, og kan betegnes som implisitt. Hvis vi for eksempel mener at det å ha respekt for andre er en viktig verdi, vil respektløse handlinger kunne frembringe frustrasjon. Tilsvarende vil personer som opptrer i tråd med sine verdier, skape positive følelser i sitt miljø. Følelser kan fremkomme i organisasjonslivet, og det kan især vise seg ved uenighet om valg av verdier, eller når medarbeidere opplever at deres verdier ikke blir hensyntatt. Den atferdsmessige komponenten viser til at verdier påvirker handlinger. Verdiene virker motiverende på oss gjennom å være veivisere med tanke på hvilke valg vi tar (Busch, 2012, pp. 33-34).

Samlet sett kan definisjonen av verdier fremsatt i boka «Values work» være dekkende for denne oppgaven: «Values are individual and collective trans-situational conceptions of desirable behaviours objectives and ideals that serve to guide or valuate practice» (Askeland, Espedal, Løvaas, & Sirris, 2020, p. 3).

2.1.1 Uttrykte verdier og bruksverdier

Verdier kan både komme til uttrykk i det en sier og det en gjør (Aadland, 2010). Argyris & Schon peker blant annet på dette forholdet i sin teori, der de skiller mellom forfektete (uttrykte verdier) og bruksverdier (verdier i bruk). Uttrykte verdier vil si de verdiene vi hevder at vi tror på og som vi er bevisst. Selv om vi gir uttrykk for at vi har ett sett av verdier, er det ikke sikkert at vi etterlever dem i praksis (Busch, 2012, p. 35). Når det gjelder organisasjoner, kan uttrykte verdier komme til uttrykk gjennom nedtegnede verdidokumenter. Eksempler på klassiske verdier som går igjen i verdidokumenter er åpenhet, profesjonalitet, respekt og omsorg, og de er det vanskelig å være uenig i. Uttrykte verdier kan plasseres tett opptil Aadland & Askelands term verdier for praksis. Til forskjell fra uttrykte verdier, viser bruksverdiene seg gjennom våre handlinger, kanskje også uten at vi er klar over det. De kan betegnes som tause eller ubevisste. Bruksverdier /verdier i bruk uttrykkes gjennom organisasjonsmedlemmenes handlinger (Bang, 2011, p. 48). Bruksverdier/verdier i bruk kan tolkes tett opptil Aadland & Askelands term verdier i praksis. Et sentralt poeng er at det ikke alltid vil være samsvar mellom uttrykte verdier og bruksverdier. Det kan være forskjell mellom hva vi sier er ønskverdig, og om vi handler slik at det ønskverdige bekreftes og styrkes i praksis (Busch, 2012, p. 35), og dette forholdet vil jeg gå nærmere inn på i drøftingsdelen.

2.2 Verdier for praksis og verdier i praksis

Aadland & Askeland presenterer to innfallsvinkler for å forstå verdier i organisasjoner, «verdier for praksis» og «verdier i praksis». De hevder det er viktig å anvende begge tilnæringsmåtene for å kunne oppnå reell verdibevissthet i organisasjoner (Aadland & Askeland, 2017, p. 124). I drøftingskapittelet vil jeg i hovedsak anvende verdier i praksis, og i mindre grad verdier for praksis. Nedenfor vil jeg se nærmere på de to forståelsesrammene.

2.2.1 Verdier for praksis

Verdier for praksis peker på at verdier er markører som skal lede til ønsket praksis. Med det menes at verdiene er gitt i forkant, og dermed kommer før handling. Tanken er at ideelle kjerneverdier fungerer som katalysatorer for handlinger, tilsvarende en årsak-virkningskjede.

Et eksempel på dette er implementering av organisasjonens kjerneverdier. Det ser ut til å være likhetstrekk mellom verdier for praksis og målstyring (Aadland & Askeland, 2017, p. 118). Selznick`s velkjente uttalelse om at en av lederens kjerneoppgave er å prege organisasjonen med verdier, kan være et bilde på verdier for praksis (Selznick, 1997, pp. 32-33). Verdibasert ledelse innenfor denne varianten kan forbindes med Rudi Kirkhaug og Patrick Lencionis teori. Kirkhaug forstår verdibasert ledelse som et toppstyrt verktøy for påvirkning av de ansatte. Han trekker også frem at verdiene er et rasjonelt og normativt utgangspunkt, som deretter skal implementere god praksis (Kirkhaug, 2013, p. 104). I likhet med Kirkhaug, viser Lencioni til verdienes instrumentelle funksjon. Termen kjerneverdier gir tydelige retninger for praksis. Lencioni argumenterer for at det er en lederoppgave å utvikle verdier (Lencioni, 2002, p. 3) og (Aadland & Askeland, 2017, p. 119).

2.2.2 Verdier i praksis

I forståelsen av verdier i praksis, kan en begynne i motsatt ende, i opplevde situasjoner fra praksis. Gjennom refleksjon og fortolkning, kan en tenke seg hvilke verdier som er mest dekkende for handlingene. Ved å kritisk reflektere over handlinger som har forekommet i hverdagen, kan en både indentifisere hvilke verdier som har ligget til grunn for de gjennomførte handlingene samt muligheten for å utvikle ny praksis for fremtiden (Aadland & Askeland, 2017, p. 122). Slik sett er verdier usynlige, som først får betydning i interaksjon med handling (Aadland, 2004, p. 155). I den tidligere omtalte teorien til Argyris og Schön, kan bruksverdier /verdier i bruk tolkes tett opptil termen verdier i praksis.

Aadland vektlegger hvordan en egnet måte for å identifisere verdier, er i retrospekt, gjennom kollektive refleksjoner over en fullført handling. I den forståelsen ses handling som uttrykk for verdier. Dette kan skje gjennom refleksjon i gruppe, som igjen kan gi retning til utvikling og endring (Aadland, 2010).

2.3 Verdier og ledelse

Implementering av verdier i organisasjoner synes å være tett knyttet til ledelsen av organisasjonene. Innenfor det institusjonelle perspektivet er ledelse koblet opp til kultur og relasjon, og ledelsen synes å få en sentral rolle i arbeidet med å etablere kultur og dermed også verdier i praksis.

Verdienes påvirkning innenfor ledelsesfaget kan føres tilbake til 80-tallet, da Robert House viste interesse for karismatisk verdibasert ledelse. Ved siden av dette var det en økende interesse for sammenhengen mellom organisasjonskultur og verdier i denne perioden. Disse fremstillingene gav imidlertid et forenklet bilde av denne typen ledelse. Likevel kan en indikere at dette var innledningen til det som senere ble kalt for verdibasert ledelse (Askeland, 2017, p. 50 og 51).

Ulike tradisjoner anvender verdibasert ledelse til forskjellige formål. Innenfor internasjonal teori skiller en på den ene siden mellom verdibasert ledelse som tar utgangspunkt i økonomiske og strategiske teorier om verdiskapning og verdibasert ledelse med utgangspunkt i moralske verdier og holdninger til arbeid og virksomhetens mål på den andre siden. I Skandinavia har en i økende grad rettet oppmerksomheten mot hvordan moralske verdier kan gjøres til styringsredskaper – dels som supplement og dels som erstatning for en regel- eller målstyrt ledelsesfilosofi. Forståelsen av verdistyring som maksimering av økonomiske verdier ligger utenfor oppgavens tema (Aadland et al., 2006, p. 9).

Det teoretiske grunnlaget for sammenhengen mellom verdier og ledelse skriver seg fra Chester Bernard og Philip Selznick. Bernard uttalte at en av de viktigste lederoppgavene var å prege organisasjonen med verdier (Askeland, 2017, p. 54). Selznick videreutviklet denne tenkningen, og hevdet at den institusjonelle leder i første rekke er en «..ekspert i å fremme og bevare verdier» (Selznick, 1997, p. 33). Innenfor institusjonell teori har mål og virkemidler en sterk verdimesig forankring, og betegnelsen institusjonalisering refererer til å innføre verdier som ligger over de tekniske kravene de aktuelle oppgavene stiller” (Selznick, 1997, p. 26). Dette dreier seg om utvikling av bestemte verdier, kulturer, handlingsmønstre og vurderingsstandarder utover det som teknologi og formalisering kan hjelpe til med. Både Bernard og Selznick syntes det var en særlig viktig oppgave for lederen å prege organisasjonen med verdier (Askeland, 2017, p. 57).

Institusjonelt arbeid vokste frem i begynnelsen av 2000-tallet, som en fornyelse av sammenhengen mellom verdier og ledelse innenfor et institusjonelt perspektiv (Askeland, 2017, p. 66). I denne nyere tilnærmingen synes ledelsens bidrag å være koblet opp til etablering, vedlikehold og endring og utvikling av verdiarbeid (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 215).

Aadland argumenterer på lignende måte når han sier at lederen må gå foran som forbilde. Lederen må sørge for god dialog og bidra til utvikling av ansvarlige og selvstendige mennesker, som ikke er i behov av instruksjoner og regler. Aadland sier det slik: “Leiaroppgåva er å “setje tonen”, fremje dialog og å utruste ansvarlege og sjølvstendige medarbeidarar til å klare seg uten instruksar og reglar”(Aadland, 2004, p. 157). Han understreker også betydningen av samsvar mellom tale og handling (Aadland, 2004, p. 163).

Det knytter seg to hovedoppgaver til det å lede verdibevist. Den første oppgaven handler om å etablere organisasjonens formål og identitet. Med det menes å avklare organisasjonens verdigrunnlag, som grunnlag for handling. For det andre bør lederen sørge for systematisk verdirefleksjon over egen organisatorisk praksis. På den måten kan en bevisstgjøre, begrunne og forbedre praksis (Aadland & Askeland, 2017, p. 115) og (Aadland, 2004, p. 157 og 158).

2.4 Tidligere forskning

I dette avsnittet vil jeg gå nærmere inn på tidligere forskning om verdiarbeid i organisasjoner. Jeg innleder med å vise til en stor undersøkelse gjort i åtte medlemsorganisasjoner innenfor HSH (VIRKE). Undersøkelsen forteller om hvordan organisasjonene forstår og praktiserer sine verdier (Aadland et al., 2006, p. 8). Deretter vil jeg gi en kortfattet introduksjon av Espedals, Carlsen og Askelands nyere studie innenfor verdiarbeid. Til sist vil jeg presentere Gehman og kollegaer sin studie over til år, om verdiarbeid ved en canadisk handelshøyskole. Gehmans studie får betydelig plass i oppgaven, fordi den gir et godt utgangspunkt for å forstå overgangen fra verdier for praksis til verdier i praksis.

I studien “Verdibasert ledelse i praksis” viste Aadland et al. hvordan åtte medlemsorganisasjoner innenfor HSH (VIRKE) tolker og praktiserer sine verdier (Aadland et al., 2006, p. 8). Denne studien kan illustrere hvordan organisasjonene plasserte seg på ulike

deler av skalaen mellom “verdier for praksis” og “verdier i praksis». Dette med tanke på hvor høyt i bevisstheten verdiene satt – i verdidokumentene, integrert og usynlig i veggene, i atmosfæren eller i ryggmargen hos medarbeiderne (Aadland et al., 2006, pp. 32-33).

«Verdier for praksis» forbindes, som tidligere beskrevet, med tydelige verdiformuleringer som skal lede til god praksis. «Verdier i praksis» vil si at verdier først og fremst må praktiseres samt reflektering over tidligere situasjoner, og i mindre grad formulerte verdier.

Forskerne identifiserte at ledelsen var av avgjørende betydning for om en lykkes med verdiarbeidet. Det handlet om at lederen tok initiativ til verdiarbeidet samt at han prioriterte dette arbeidet. Videre var det av betydning at lederen gav oppmerksomhet til prosessen med implementering av verdiene. Et annet poeng som fremkom var at lederen som person og rollemodell var av stor verdi for verdi-initiativets troverdighet. Det vil si at lederens handlinger var av større betydning enn det som ble sagt. Lederen bør gå foran ved å vise eksempler på ønsket praksis, samtidig som det er ønskelig at lederen deltar aktivt i verdiarbeidet. Forskerne beskrev videre at verdiarbeid vanskelig kan ledes ved hjelp av makt og instruksjoner. Verdiarbeid krever snarere samarbeidsevne, relasjonelle ferdigheter og entusiasme. På den måten kan verdiarbeidet foregå i en felles samtale der ledere og medarbeidere går sammen og diskuterer hvordan verdiene kan omsettes i det daglige arbeidet. (Aadland et al., 2006, pp. 69-70).

I sin teori argumenterer Espedal, Carlsen og Askeland for «verdiutforsking», som en vedvarende verdirefleksjonsprosess for å forstå hverdagshandlinger på nye måter. Det inkluderer at alle hverdagshandlinger er verdistyrte, og omfatter verdirefleksjoner rundt uplanlagte hendelser. På den måten hevder Espedal og hennes kollegaer at de bidrar til å utvide eksisterende studier av verdiarbeid (Espedal, Carlsen, & Askeland, 2019). I min studie synes verdiarbeid i hovedsak å relateres til planlagte prosesser, og jeg støtter meg først og fremst på Gehmans verdiarbeidsforståelse.

2.4.1 Gehmans prosessteori

I sin studie viste Gehman og kollegaer at det er av betydning å forstå hvordan verdier praktiseres i organisasjoner (Gehman J., 2013, p. 84). De identifiserte at bakgrunnen for implementering av- og endring av verdier i praksis, var opplevelser av brudd på underforståtte verdier. Behovet for verdier synes å oppstå fordi enkelte grupperinger løftet frem bekymringer for at regler brytes.

Studien til Gehman og kollegaer er basert på en feltstudie som ble gjennomført ved Beta business school, en avdeling ved Upsilon universitetet. I deres tilfelle var utgangspunktet for studien at det hadde fremkommet flere bekymringer for at verdiene ikke ble overholdt. Gjennom brudd på underforståtte verdier, vokste det frem et behov for endring av praksis.

Studien tok for seg prosessen før, under og etter innføringen av en såkalt "honor code". En slik "æreskode" kan forstås som et verdidokument som inneholder etiske standarder og konkrete praksiser/prosedyrer som forteller hvordan verdiene skal håndheves. For eksempel hvordan eksamener skal gjennomføres for å forhindre juks. For å bli forpliktet på «æreskodeksen», må den undertegnes. Ved hjelp av observasjoner, dokumentanalyser og intervjuer over et tidsspenn på ti år, fikk Gehman og hans kollegaer et stort og bredt datagrunnlag for å utvikle inngående forståelse av prosessene rundt det de benevner som verdipraksis (Gehman J., 2013, p. 88), "values practice». Med det menes «.. the saying and doings in organizations the articulate and accomplish what is normatively right or wrong, good or bad, for its own sake .." (Gehman J., 2013, p. 84).

I denne oppgaven forstår jeg termen «verdipraksis» som «values practice». Jeg oversetter «values practice» som en ønskelig praksis som gir mennesker en opplevelse av rett og galt, godt eller mindre godt, og med «verdipraksis» som et mål i seg selv. «Verdipraksisene» blir ikke uten videre varige, men en må arbeide for at de skal opprettholdes (Gehman J., 2013, p. 105). Gehman anbefaler at «verdipraksiser» avgrenses: «values practices would not be manageable if they encompassed everything» (Gehman J., 2013, p. 105), og jeg tar i bruk "verdipraksis" som planlagte praksiser. Når det gjelder Aadland & Askelands term «verdier i praksis» (Aadland & Askeland, 2017, p. 122), tolker jeg det til å favne både planlagte og uplanlagte hendelser. På den måten synes «verdier i praksis» å være et bredere begrep, som inkluderer termen verdipraksis. Gehman og kollegaer hevder at verdiarbeidet skjer i praksis, og av den grunn er det av stor betydning å studere hvordan verdiene viser seg i praksis

(Gehman J., 2013, p. 84) . Gehman og kollegaer avdekket fire faser for implementering av nye verdipraksiser. Disse fasene synes å være koblet til hverandre i form av en sirkulær prosess, og de beskrives nedenfor.

«Dealing with pockets of concern»

Den første fasen i prosessen dreide seg om å avdekke et behov for endring, gjennom at det oppstår en problematisk situasjon, en bekymring eller en bekymringsfull praksis.

Bekymringer kunne forekomme i ulike deler av organisasjonen. Det var for eksempel blitt vanlig praksis ved Beta at juks ikke ble rapportert, noe som viste seg å være brudd på organisasjonens uttalte verdier. Andre interessenter som masterstudenter (MBA)- og laveregradsstudenter ble videre provosert over tilsvarende problematiske hendelser. Disse bekymringsfulle praksisene var ikke i seg selv nok til å skape endring, men de var utgangspunktet for den videre prosessen (Gehman J., 2013, p. 102).

«Knotting local concerns into action networks»

De løst enkeltstående bekymringene fra lokale grupper ble så i neste fase av prosessen knyttet sammen til større nettverk av aktører som delte lignende bekymringer. I denne fasen synliggjøres det som erfares som bekymringsfullt ved gjeldende praksis i ulike deler av organisasjonen, og som deretter blir knyttet sammen. I sammenknyttingen fremkom et behov for endring. Til forskjell fra tidligere studier, identifiserte Gehman at lederne ikke nødvendigvis synes å være initiativtakerne til denne tidlige sammenknyttingen av bekymringer. Men, lederne inngår i videreutvikling av de pågående prosessene, og bidrog til å gi mer tyngde og gjennomslagskraft (Gehman J., 2013, p. 103).

«Performing values practices»

Den tredje fasen i verdiarbeidet handlet om etablering av nye verdipraksiser, slik som en «honor code». Det var krevende å endre de etablerte verdipraksiser (Gehman J., 2013, p. 98), og anbefalinger fra ledelsen var ikke tilstrekkelig for å innføre ny praksis. Motstanden mot

æreskodeksen varierte innenfor de ulike grupperingene, eksempelvis ønsket ikke MBAprofessorene å endre gjennomføring av en planlagt eksamensform (Gehman J., 2013, p. 99). Den vedtatte verdikodeksen ble med andre ord utfordret av enkelte grupperinger som hadde konkurrerende verdier, og argumentene ble utfordret. Det er verd å merke seg at blant studenter, administrasjon og ledelse var det grupperinger som var aktive tilhengere av verdikodeksen, aktive motstandere av verdikodeksen, og de som forble passive i verdidiskursene (Gehman J., 2013, p. 99). Verdipraksisene ble omarbeidet jevnlig (Gehman J., 2013, p. 104).

«Circulating values discourse»

Den siste delen av prosessen var ikke plassert før eller etter de andre i tid, men dreier seg om betydningen av en vedvarende, sirkulerende diskurs om verdier. Verdipraksiser synes å spre seg til flere områder i organisasjonen enn det som var tiltenkt, noe Gehman illustrerte gjennom beskrivelsen av at rammen for æreskodeksen i utgangspunktet kun var akademisk integritet i klasserommet (Gehman J., 2013, p. 104). Det oppstod også dynamikk omkring motstridene verdioppfatninger på de nye områdene, som for eksempel ved at æreskodeksen ble utvidet etter plagiering av inntaksprøver. Gjennom verdidiskusjoner ble æreskodeksen anvendt på nye problemområder, og på den måten endret og videreutviklet. Æreskodeksen fremstod slik sett som et levende dokument (Gehman J., 2013, p. 105).

2.5 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg redegjort for teori som kan belyse problemstillingen - hvordan utvikler og anvender ledere verdier i praksis, erfaringer fra et kompetansesenter. Jeg innledet med å avgrense verdibegrepet, for deretter å belyse at uttrykte verdier og bruksverdier kan vise seg gjennom relasjonen mellom verdidokumenter og praksis. Videre har jeg drøftet verdier for praksis og verdier i praksis – to innfallsvinkler for å forstå verdier i organisasjoner, før jeg belyste forholdet mellom verdier og ledelse. I avsnittet tidligere forskning, har jeg presentert en verdiundersøkelse av åtte medlemsorganisasjoner innenfor HSH (VIRKE) og Espedal, Carlsen og Askeland artikkel om verdiutforskning som vedvarende

verdirefleksjonsprosess. Deretter har jeg gått nærmere inn på Gehmans studie om verdiarbeid. Forutsetninger for Gehmans studie var bekymringer om at universitetets verdier ikke ble fulgt opp i praksis. Gjennom brudd på underforståtte verdier, utviklet det seg et behov for endring av praksis. Gehmans studie er et omfattende empirisk forskningsarbeid. Min studie bygger på Gehman, og utdyper dette arbeidet med å tydeliggjøre hva som skjer når verdier blir satt ut i praksis med bevisste strategier.

3 Metodisk design

I dette avsnittet ønsker jeg å redegjøre for min metodiske fremgangsmåte samt diskutere de mer vitenskapsteoretiske føringene for studien. Kapittelet er todelt. I den første delen drøfter jeg valg av metode og begrunnelser for dette, for deretter å ramme forskningstradisjonen inn i en større sammenheng. I den siste delen av kapittelet beskriver jeg, forholdsvis utførlig, hvordan studien i praksis ble gjennomført samt valg og refleksjoner i tilknytning til dette.

3.1 Metodisk tilnærming

I all forskning er det oppgavens problemstilling som er avgjørende for valg av metodisk design (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2015, p. 137). I denne oppgaven ønsker jeg å rette oppmerksomhet mot hvordan verdier utvikles og virkeliggjøres i praksis. Jeg ser på hvordan verdier etableres gjennom en bevisst verdiprosess ved et offentlig kompetansesenter, og hvordan de formelle og uformelle verdipraksisene kommer til uttrykk blant ansatte. For å realisere dette, har jeg valgt det kvalitative forskningsintervju for innsamling av data. En slik tilnærming synes velegnet hvis vi skal studere fenomener som vi ikke har så god kjennskap til, samtidig som vi skal undersøke fenomener som vi ønsker å få en mer fylldig forståelse av (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016, p. 28). Det kvalitative forskningsintervju kan plasseres innenfor kvalitative metoder. Tove Thagaard sier at hensikten med kvalitative metoder er å utvikle en forståelse av de fenomenene vi studerer (Thagaard, 2018, p. 16). På en annen side står kvantitativ forskning som kjennetegnes mer av utbredelse og antall (Jacobsen, 2015, p. 137) og (Thagaard, 2018, p. 15).

I mitt tilfellet er formålet å undersøke hvilke erfaringer og refleksjoner lederne i kompetansesenteret «Sol» selv sier at de har med tanke på koblingen mellom utvikling, etablering og praktisering av verdier.

For å få svar på problemstillingen, har jeg intervjuet ledergruppen i «Sol» individuelt, noe som inkluderer fem ledere. Utgangspunktet for studien var at jeg ønsket å lære mer om verdier i praksis, ved å se nøyere på de ledere som synes å lykkes med å la verdier stå sentralt i organisasjonen og som evner å etterleve verdiene i praksis.

3.2 Case studie

En slik tilnærming som jeg har valgt, kan naturlig plasseres innenfor tradisjonen case-studie. En case studie gir mulighet til å undersøke et fenomen i sin naturlige kontekst (Yin, 1993, p. 13). Case-design kan defineres som studiet av det spesifikke, der oppmerksomheten rettes mot en spesiell enhet (Johannessen et al., 2016, p. 205). Poenget er å oppnå rikholdig informasjon om den enheten studien retter seg mot (Thagaard, 2018, p. 51). Yin skiller mellom enkelt casestudier og flercasestudier (Yin, 1993, p. 38). I en enkeltcase-studie, som jeg har valgt, beveger forskeren seg dypt inn i en situasjon eller en organisasjon, med en tydelig avgrensning i tid og rom. I mitt tilfelle ønsket jeg å undersøke hvordan ledere i et offentlig kompetansesenter utvikler og anvender verdier i praksis. Antropologen Clifford Geertz argumenterer for eksempel for å studere kulturer gjennom «thick descriptions». Slike fylldige beskrivelser gjør casestudier særlig velegnet til å utvikle ny forståelse, og som igjen kan gi muligheter til å utvikle ny teori (Jacobsen, 2015, p. 99) og (Gilje, 2019, p. 217). Slik jeg ser det, oppfattes diskusjoner rundt verdier ofte som lite håndfaste og vanskelig å få grep om. Jeg ønsker at min studie skal være på å tydeliggjøre og konkretisere verdierarbeid i praksis.

3.3 Det kvalitative forskningsintervju

Kvalitative forskningsintervjuer kan gjennomføres på flere ulike måter. Jeg har valgt å benytte semistrukturert personlig intervju som tilnærming. Et semistrukturert intervju tar utgangspunkt i en overordnet intervjuguide (Johannessen et al., 2016, p. 148) Når jeg har valgt denne metoden, er det kanskje mest på grunn av dens muligheter til å få innsikt i personers opplevelser, synspunkter og selvforståelse. Et intervju kan forstås som en samtale mellom to personer, som utveksler synspunkter om et tema som begge er opptatt av (Kvale et al., 2015, p. 22) (Thagaard, 2018, p. 12 og 13). Det kvalitative forskningsintervju er ikke en samtale mellom likeverdige personer. Det er forskeren som har ansvar for utspørringen. Forskningsintervjuet tar utgangspunkt i dagliglivets samtaler, men innehar et formål og en

bestemt metodikk. Målsettingen er å få frem nyanserte beskrivelser av den intervjuedes livsverden (Kvale et al., 2015, p. 42 og 47).

I motsetning til kvantitative metoder, finnes det ikke standardmetoder eller regler for en kvalitativ intervjuundersøkelse. Derimot kan en gjøre bruk av standardiserte metodevalg, som Kvale & Brockmann betegner som de sju stadiene i intervju-undersøkelsen. Disse stadiene handler om tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, verifisering og rapportering. Kvale beskriver analyseprosessen som en kontinuerlig prosess gjennom hele forskningsarbeidet. Jeg kommer imidlertid ikke til å beskrive alle stadiene her, men jeg vil likevel forsøke å forholde meg bevisst til dem gjennom hele masteroppgaven (Kvale et al., 2015, p. 137).

3.4 Forforståelse og tolking av dataene

Forforståelse har å gjøre med de kunnskaper, oppfatninger og erfaringer som en har med seg inn i tolkningsprosessen. Det kan være både bevisste og ubevisste prosesser (Gadamer gjengitt etter Malterud, 2017, p. 44). Malterud betegner forforståelse som ryggsekken som vi tar med oss inn i forskningsprosjektet før prosjektet starter. Innholdet i ryggsekken påvirker måten vi samler inn -og tolker dataen på. Denne medbrakte ryggsekken kan bestå av personlige erfaringer, faglige perspektiv og teoretiske perspektiver (Malterud, 2017, p. 44). Min interesse for relasjoner og hva det innebærer at ledere legger merke til -og fremhever sine medarbeidere, har jeg alltid vært opptatt av. Videre har nok ledere jeg har møtt gjennom tidligere arbeidserfaring, hatt innvirkning for mitt valg. En av de første lederne jeg hadde, etablerte en praksis der hvert samarbeidsmøte ble innledet med at alle skulle fortelle om noe positivt de hadde gjort for andre i løpet av arbeidsuka. Denne praksisen gjorde inntrykk på meg, og jeg har forsøkt å se etter muligheter for å gjenskape noe lignende senere. Gjennom hele forskningsprosessen har jeg hatt en bevissthet rundt egen forforståelse.

Pål Repstad skriver at “data taler ikke for seg selv. De må fortolkes” (Repstad, 2007, p. 113). Data er fra latin og kan oversettes med de ting som er gitt. Repstad sier at det kan være mer

fornuftig å bruke betegnelsen *capta*, som viser til det som forskeren griper tak i og løfter frem (Repstad, 2007, p. 113). Analyse og fortolkning kan ofte gli over i hverandre i kvalitative studier. Likevel kan en si at analyse handler om å dele noe opp i biter eller elementer, mens tolkning har mer å gjøre med å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng (Johannessen et al., 2016, p. 162).

Innenfor hermeneutikken går forståelse dypt, og den kommer før metodene (Krogh, 2014, p. 46). En hermeneutisk prosess kan fremtre som en fortolkende prosess, hvor mening forstås i lys av den sammenhengen ytringene står i (Thagaard, 2018, p. 19) og (Repstad, 2007, p. 121). Hermeneutikken kan lære oss å analysere intervjuer som tekster, og som kan skape en innsikt som går utover her og nå situasjonen (Kvale et al., 2015, p. 74). Vår forståelse utvikler seg gjennom gjentakende bevegelser frem og tilbake mellom helhet og deler i datamaterialet vårt (Thagaard, 2018, p. 37). Betegnelsen spiral benyttes ofte for å gjenspeile den tolkningsprosessen som foregår mellom helhet og del, som igjen medfører at vi oppnår en dypere forståelse av et fenomen (Thomassen, 2006, p. 92). I lys av en hermeneutisk tankegang har jeg forsøkt å utvikle egen forståelse, gjennom å undersøke den transkriberte teksten fra intervjuene gjentatte ganger, gjennom å pendle frem og tilbake mellom helheten og detaljene i oppgaven.

Dataene kan forstås på ulike måter, avhengig av hvilken ramme man fortolker dem innenfor. May-Len Skilbrei peker på tre forhold som styrer hvordan forskeren tolker dataene sine. For det første tolker forskeren dataene i lys av sine personlige erfaringer og hvordan han oppfatter andre. Deretter tolkes dataene i lys av funn fra tidligere studier. Til sist tolker forskeren datamaterialet med bakgrunn i en eller flere tolkningstradisjoner (Skilbrei, 2019, p. 41). På den måten blir refleksjon over hvordan fortolkningsrammen påvirker hvordan forskeren selv tolker datamaterialet, en del av forskningsprosessen (Skilbrei, 2019, p. 174). Tilsvarende hevder Alvesson & Sköldberg at tolkning og refleksjon er to sentrale dimensjoner ved reflekterende forskning. Dette nødvendiggjør at forskeren utvikler en refleksiv bevissthet med tanke på egen rolle (Alvesson & Sköldberg, 2017, p. 12).

3.5 Den praktiske gjennomføringen

I gjennomgangen nedenfor vil jeg ta for meg rekruttering av informanter, forberedelse til intervjuene, gjennomføring av intervjuene, utskriving av intervjuene, analyseprosessen, validitet og reliabilitet samt forskningsetiske refleksjoner.

3.5.1 Rekruttering av informanter

I kvalitative studier kan en strategisk utvalg tas i bruk. Det vil si at vi velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske med tanke på studiens problemstilling (Thagaard, 2018, p. 54). Jeg ønsket jeg å belyse hvilke erfaringer og refleksjoner lederne i «Sol» har med å utvikle og anvende verdier. Det var da mest relevant å velge ledere som hadde gitt uttrykk for at verdier står sentralt i organisasjonen. I utgangspunktet hadde jeg tenkt å intervju mellomledere fra fem ulike organisasjoner. Dette for å få frem mangfold og variasjoner over hvordan ledere implementerer verdier i sine organisasjoner. Underveis i planleggingsarbeidet ble jeg imidlertid mer og mer usikker på hvorvidt jeg ville få fyldige data om dette. Parallellt med dette ble jeg invitert på en fagsamling på en tidligere kollegas arbeidssted, «Sol». Det var en fin opplevelse å delta på fagsamlingen, og jeg fikk mulighet til å hilse og knytte kontakter med fagleder og medarbeidere. I etterkant av fagsamlingen snakket min tidligere kollega om «Sol» sin høye bevissthet rundt verdier, og hvordan verdiene ble praktisert. Det ble etter hvert nokså klart for meg at jeg ønsket å se nærmere på kompetansesenteret «Sol».

Jeg tok kontakt med fagleder med en forespørsel om å gjennomføre individuelle intervju med alle fem i ledergruppen i løpet av november - desember 2019. Jeg fikk positiv tilbakemelding på forespørselen, og jeg avtalte konkrete tidspunkt for intervjusamtalene. Lederne gav inntrykk av at de synes temaet for masteroppgaven var særlig interessant. Med støtte i Thagaard, synes fremgangsmåten for å velge ut informanter å være basert på at de er tilgjengelig for meg som forsker, samtidig som utvalget er strategisk ved at deltakerne representerer egenskaper som er relevante for min problemstilling (Thagaard, 2018, p. 56).

Jeg har intervjuet alle fem lederne i ledergruppen i kompetansesenteret «Sol». Det er fire menn og en kvinne. For å sikre informantenes anonymitet, er kompetansesenteret navn og personnavn diktet opp. Alle lederne hadde erfaring fra arbeidslivet før de begynte hos «Sol». Her følger en kort presentasjon av dem.

- Roar er utdannet adjunkt med opprykk. Han har vært del av ledergruppen i to år. Roar var ikke med i ledergruppen under verdiprosessen. Rolle: prosjektleder.
- Siv har gjennomført flere kurs på universitetet. Hun har mange års arbeidserfaring fra Fylkesmannen. Siv begynte i «Sol» februar 2008, og hun har vært med fra starten. Rolle: kontorleder.
- Isak er utdannet sosionom. Han har hatt ulike lederstillinger siden 1980, og fikk stillingen som leder da «Sol» ble etablert. Han har vært med å bygge opp senteret. Rolle: Leder.
- Hans er utdannet psykolog og var tidligere sjefspsykolog hos Ungdomsklinikken. Hans har vært fagleder i tre år. Rolle: fagleder.
- Mats har utdanning som sosionom. Han har 10 års arbeidserfaring fra Bymisjonen. Mats var en av de første som ble ansatt i «Sol». Rolle: nestleder.

3.5.2 Forberedelse til intervjuene

Ved utarbeidelse av intervjuguide, er det nødvendig å ha oppmerksomhet på sentrale temaer i studien samt å forholde seg til problemstilling og forskningsspørsmål. Videre må en være fleksible, ikke minst med tanke på å anvende oppfølgingsspørsmål slik at intervjupersonen kan utdype og konkretisere temaene (Thagaard, 2018, p. 95). Det er krevende å stille gode spørsmål som gjør at intervjupersonen har lyst til å fortelle. Åpne spørsmål kan være en fin form for å få frem informantens synspunkter og erfaringer. (Thagaard, 2018, p. 97). Jeg brukte god tid på å utarbeide spørsmålene, og under utarbeidelsen tok jeg dels tilbakeblikk på kompetansesenterets verdier og dels på ulike verdiforståelser som jeg hadde beskrevet i teorikapittelet.

Innledningsvis hadde jeg 35 spørsmål, men utover i arbeidet ble spørsmålene mer fokusert mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. Endelig satt jeg igjen med 20 spørsmål. Spørsmålene dreide seg først og fremst om forståelsen av verdier og innføring av verdier. I det kvalitative forskningsintervju (Kvale et al., 2015, p. 163) skriver Kvale og Brinkmann om fordelene ved å utarbeide to intervjuguiden parallelt. Den ene guiden kan bestå av tematiske

forskningsspørsmål og den andre med de konkrete intervju spørsmålene. Da jeg forsøkte dette, la jeg merke til at forskningsspørsmålene var formulert i et teoretisk språk og således ikke kunne koples direkte til intervju spørsmålene. For å få spørsmålene mer presise og uttrykt i et forståelig dagligspråk, måtte jeg gjøre flere justeringer.

Jeg gjennomførte to prøveintervjuer (pilotintervjuer). Begrunnelsen for dette var å bevisstgjøre meg selv om selve forskerrollen. Dernest var det også viktig å få testet ut intervjuguiden og å sikre at det tekniske utstyret fungerte. Jeg fikk familiemedlemmer uten formell kompetanse på verdiarbeid til å stille opp. Under det første pilotintervjuet hadde testpersonen intervjuguiden foran seg. Det medførte at han tittet ned på spørsmålene og bladde frem og tilbake i intervjuguiden. Som følge av det beveget samtalen seg ikke så lett og ledig. Underveis ble jeg oppmerksom på at tankene mine sirkulerte rundt praktiske oppgaver, som om lydopptakeren fungerte, respons på testpersonens utsagn og tidsbruken. I det andre pilotintervjuet falt det tekniske mer på plass, og jeg kunne feste blikket mot intervjupersonen og innholdet i samtalen. Da dette pilotintervjuet ble gjennomført uten at testpersonen hadde intervjuguiden fremfor seg, ble det også bedre flyt i samtalen. Jeg foretok noen justeringer i etterkant av prøveintervjuene, mest med tanke på å gjøre spørsmålene tydeligere, men også avgjørelsen om at informantene ikke skulle få utdelt intervjuguiden. Sist men ikke minst, opplevde jeg at jeg ble tryggere på meg selv etter denne gjennomgangen, og jeg var klar til å gå i gang med de virkelige intervjuene.

3.5.3 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i uke 50 og 51 i 2019. Jeg var både ydmyk og takknemlig for at jeg fikk muligheten til å intervju kompetansesenterets ledere. Jeg foreslo å gjennomføre intervjuene på egnet sted som passet godt for dem. Alle intervjuene ble gjennomført på informantenes egne kontorer. Jeg var godt forberedt. I etterkant av prøveintervjuene hadde jeg gjort noen konkrete endringer på intervjuguiden. I tillegg hadde jeg utarbeidet et informasjonsskriv om prosjektet, med egen samtykkeerklæring, som alle informantene undertegnet. Studien min var i forkant godkjent av NSD.

Oppstarten av intervjuene er viktig (Kvale et al., 2015, p. 160). Jeg ble møtt på en åpen og hyggelig måte, fikk servert kaffe, og på vei bort til kontoret der intervjuet fant sted, småsnakket vi om hverdagshendelser. Jeg benyttet diktafon under intervjuet, og det medførte at jeg kun noterte stikkord underveis. Det er viktig å etablere en trygg og god atmosfære for

intervjuet. For å etablere en kontakt, fikk informantene snakke litt om egen utdanning og arbeidserfaring innledningsvis. Som introduksjonsspørsmål til temaet verdier, fikk informantene besvare spørsmålet om hvilken betydning det har for dem som ledere å arbeide med verdier. Denne innledningen bidro til å skape engasjement hos informantene og gav samtidig levende og fyldige beskrivelser (Kvale et al., 2015, pp. 165-166). Jeg opplevde at det var god relasjon mellom informantene og meg som forsker, og intervjuene ble gjennomført i en hyggelig og avslappet atmosfære. Ved ett tilfelle gjorde jeg en feil under intervju-opptaket, slik at lyden ikke ble tatt opp på diktafonen. Jeg ble veldig lei meg. Informanten var imidlertid svært imøtekommende, slik at jeg fikk mulighet til å gjennomføre intervjuet på nytt dagen etter. Underveis i intervjusituasjonene forsøkte jeg å ikke snakke så mye selv, men ved behov respondere jeg kort på det intervjupersonene fortalte. I ettertid ser jeg imidlertid at jeg snakket mer enn jeg hadde tenkt, og at det ble lite variasjon i tilbakemeldingene mine – det ble mye «så interessant», og «så spennende».

3.5.4 Utskriving av intervjuene

Å transkribere handler om å oversette fra talespråk til skriftspråk (Kvale et al., 2015, p. 205). Det er en tidkrevende prosess å transkribere, og det fikk jeg selv erfare da jeg gjennomførte all transkribering selv. Men det var en stor gevinst i å gjøre dette arbeidet selv. Fremfor alt fikk jeg tilgang til materialet gjennom en slik detaljert arbeidsprosess, noe som igjen gav muligheter for nye innfallsvinkler og forståelser av datamaterialet. Slik sett syntes tolknings- og analysearbeidet å bli påbegynt gjennom transkriberingsarbeidet (Malterud, 2017, pp. 79-80). Jeg valgte å transkribere ordrett, ord for ord. Det inkluderte også alle småord og pauseord, som “mm”, “hm”, “ja” o.l (Kvale et al., 2015, pp. 206-208) . Totalt utgjør teksten 87 sider, nedtegnet i tekstbehandlingsformat.

3.5.5 Analysearbeidet

Tolkning og analyse av data fremstår som en kontinuerlig prosess som foregår gjennom hele forskningsprosessen (Thagaard, 2018, p. 151). Kvalitative analysemetoder kan inndeles på ulike måter. Et sentralt skille mellom metodene er hvorvidt en kan lese dataene på langs eller på tvers. Jeg velger tverrgående analysemetode. Det handler om at informasjon fra flere informanter sammenfattes (Malterud, 2017, p. 92). Til sammen utgjør mitt datamateriale ca 87 sider med tekst skrevet i tekstbehandlingsformat på PC. Dermed ble intervjuene

tilgjengelige som tekstmateriale for videre tekstanalyse. Innledningsvis var det nokså uklart hvordan jeg skulle gripe an analysearbeidet. Det foreligger ikke noen standardmal på hvordan en skal organisere, tolke og analysere dataene (Malterud, 2017, p. 91) og (Johannessen et al., 2016, p. 161). I metodelitteraturen finnes det likevel flere forslag til hvordan en kan gå frem. Kvale & Brinkmann toner ned det å benytte en spesifikk metode, da det kan åpne opp for å vektlegge teknikker og reliabilitet, fremfor kunnskap og validitet (Kvale et al., 2015, p. 217). I forlengelsen av dette leste jeg metodelitteratur og reflekterte rundt hvilke tilnæringsmåter som kunne være egnet i mitt arbeid. Ved å ta utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmålene ble jeg inspirert av flere fremgangsmåter. Jeg har ikke valgt å følge en spesifikk oppskrift i analysearbeidet, men jeg har særlig hentet inspirasjon fra Thagaard (2018), Malterud (2017) og Skilbrei (2019). Analysearbeidet foregikk i to etapper. I den første beskrivende analysen (oppgavens kapittel 4) presenteres funn fra studien. I analysen andre del (oppgavens kapittel 5) drøftes enkelte av de empiriske funn som fremkom, sammen med relevant teori. I avsnittet nedenfor vil jeg beskrive hvordan analysearbeidet forløp.

3.5.6 Beskrivelser av analysearbeids forløp

Jeg innledet analysearbeidet med å få et godt overblikk over teksten, gjennom å lese den inngående. Dette for å bli fortrolig med innholdet i intervjuene (Thagaard, 2018, p. 151). For å identifisere hva teksten handlet om, leste jeg teksten flere ganger. Jeg forsøkte å lytte til informantenes stemmer, og legge til side tanker jeg hadde gjort meg i løpet av arbeidet med intervjuene og å frigjøre meg fra intervjuguiden. Hensikten var å skape en forståelse for hvilke fenomener teksten sa noe om (Thagaard, 2018, p. 152). Etter første gjennomlesning noterte jeg stikkord og setninger i marginen på datamaterialet. Deretter førte jeg stikkordene og setningene inn i et worddokument. For å få muligheter til å oppdage nye mønstre i datamaterialet, undersøkte jeg teksten flere ganger (Fangen gjengitt av Thagaard, 2018, p. 152).

Videre identifiserte jeg mulige temaer i datamaterialet, som jeg nedtegnet i en tabell, og jeg laget en kolonne for hver av de fem informantene. Jeg kodet dataene, gjennom å inndele teksten i kategorier med betegnelser som er dekkende for innholdet. Dette kan likne på tematisk analyse, som Thagaard beskriver som å utforske temaer ved å sammenlikne data om samme temaet for alle informantene. Denne fremgangsmåten er basert på at dataene kodes (Thagaard, 2018, p. 152). Som et hjelpemiddel i kodingsarbeidet benyttet jeg

markeringstusjer i ulike farger. Kodene kan justeres underveis (Skilbrei, 2019, p. 186). Det viste seg at jeg valgte å utvide kodene etter hvert. Skilbrei beskriver at man også kan kode analytisk, «..i den forstand at man markerer tekst hvor de praksisene, relasjonene, prosessene eller mekanismene man er interessert i, ser ut til å komme til uttrykk» (Skilbrei, 2019, p. 186). Dette inspirerte meg til å trekke inn teoretiske begreper som ikke informantene selv hadde uttalt, slik som «planlagt» og «uplanlagt». I løpet av denne arbeidsprosessen pendlet jeg frem og tilbake i datamaterialet, mellom stikkord, temaer, detaljer og helhet i teksten og relevant teori.

I løpet av analysearbeidet ble to temaer sentrale. Temaene var sammenfallende med forskningsspørsmålene, og dannet videre utgangspunkt for hvert sitt kapittel. Kapittel 4.2 handler om prosessen med å velge ut organisasjonens verdier og kapittel 4.3 dreier seg om virkeliggjøring av verdiene – verdipraksiser og verdier i praksis

3.6 Reliabilitet og validitet

Kvaliteten på en kvalitativ studie kan vurderes på flere måter, men “reliabilitet” og “validitet” fremstår som sentrale i metodelitteraturen. Reliabilitet har å gjøre med forskningens pålitelighet, at leseren kan stole på at resultatet ikke skyldes feil eller mangler (Skilbrei, 2019, pp. 87-88). Det handler om hvorvidt en annen forsker som anvender samme metoder, ville kommet frem til samme resultater (Thagaard, 2018, p. 187). En måte å styrke reliabiliteten på er å gjøre forskningsprosessen gjennomsiktig (Silverman gjengitt etter Thagaard, 2018, p. 188). For å styrke reliabiliteten i min studie, har jeg redegjort for fremgangsmåten i hele forskningsprosessen. På den måten kunne en annen forsker i prinsippet gjenta den samme undersøkelsen, og reliabiliteten koblet til gjentakelse kan synes å være høy.

På en annen side virker den menneskelige faktor inn på forskningsprosessen, fra datainnsamling til analyse og resultat. Det kan tenkes at min forforståelse, mine relasjonelle ferdigheter i intervju situasjonen og vurderinger i analysearbeidet, påvirket prosessen og resultatet. Malterud fremhever at forskeren selv er det viktigste verktøyet i tolkningsprosessen, og at det vil være naturlig at to ulike forskere vil legge merke til ulike trekk ved datamaterialet, og rapporterer om forskjellige sider ved fenomenet (Malterud, 2017,

p. 24 og 43). Det illustrerer at reliabiliteten koblet til resultatlikhet synes middels, dette fordi kvalitative studier innebærer tolkningsforskjeller.

Validitet brukes ofte synonymt med sannhet eller gyldighet, og det viser til gyldigheten av de tolkninger forskeren kommer frem til (Thagaard, 2018, p. 189). Det kan dreie seg om hvorvidt en metode undersøker det den var ment å undersøke, eller gjennom spørsmålet “måler du det du tror du måler” (Kvale et al., 2015, p. 276). Kvale & Brinkman skriver at validering angår kvaliteten på alle stadiene i forskningsprosessen (Kvale et al., 2015, p. 276). I min studie er validiteten ivaretatt gjennom at jeg gjennomførte individuelle intervju med alle lederne i ledergruppen ved kompetansesenteret. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd og transkribert av forskeren. I etterkant fikk intervjupersonene egne sitater som ble anvendt i oppgaven, til gjennomlesning og godkjenning. To av informantene hadde noen få kommentarer, og de ble hensyntatt. I tillegg baserte jeg meg på kompetansesenterets verdidokument, som del av grunnlaget for drøftingen. Validiteten anses derfor å være høy.

Når de gjelder ekstern validitet, dreier det seg om hvorvidt den forståelsen som skapes i studien er gyldig i andre sammenhenger (Skilbrei, 2019, p. 88). Formålet med min studie var å utvikle en forståelse av hvordan ledere i et kompetansesenter utvikler og anvender verdier i praksis. Med Thagaard stiller jeg spørsmål hvorvidt tolkningen som ble utviklet i min studie også kunne være relevant i andre sammenhenger (Thagaard, 2018, p. 194). Jeg vil anta at mine funn kan være aktuelle for andre organisasjoner som skal gjennomføre verdiprosesser. Mine funn er også satt inn i en teoretisk kontekst, især gjennom drøfting i lys av Gehnmans studie. Av den grunn kan det se ut til at den eksterne validiteten er middels.

3.7 Forskningsetiske refleksjoner

Etikk omhandler prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale, og etiske problemstillinger oppstår når forskningen berører enkeltmennesker direkte (Johannessen et al., 2016, pp. 83-84). I forkant av datainnsamlingen, ble min studie meldt inn og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD).

Nedenfor vil jeg gå nærmere inn på to forhold som berører forskningsetikken. Prinsippet om at forskeren må ha deltakernes samtykke er utgangspunkt for alle forskningsprosjekter. Det viser til at deltakerne får tilstrekkelig informasjon om forskningsprosjektet, hvem som får tilgang på informasjon og hvordan resultatene er tenkt benyttet. Det informeres også om at informantene kan trekke seg fra studien når som helst i prosessen (Thagaard, 2018, pp. 22-23). I min studie ble dette ivaretatt gjennom at jeg først sendte forespørsmål om deltakelse på mail. Videre fikk jeg beskjed om at det var avklart i ledergruppen at jeg kunne intervju alle fem lederne individuelt. Deretter avtalte jeg tidspunkt for intervju med hver enkelt leder. Informantene gav skriftlig samtykke til intervjuet i intervjusituasjonen.

Et annet sentralt prinsipp dreier seg om kravet om konfidensialitet. Det viser til at opplysninger om intervjupersonene blir behandlet og lagret på en forsvarlig måte samt at deltakerne anonymiseres (Thagaard, 2018, p. 24). Når det gjelder min studie, ble dataene lagret på passordbeskyttet PC, og var det kun veileder og undertegnede som hadde tilgang til informasjon om informantene. For å ivareta deltakerne anonymitet, ble organisasjonens navn og informantens navn diktet opp.

3.8 Sammenfatning

I dette kapitlet har jeg redegjort for prosjektets metodiske design. Oppgavens problemstilling er knyttet til hvordan ledere i et kompetansesenter utvikler og anvender verdier i praksis. For å realisere dette har jeg valgt en kvalitativ tilnærming. Jeg har gjennomført en casestudie, primært basert på data fra fem kvalitative forskningsintervjuer. Videre har jeg beskrevet utførlig, hvordan studien i praksis ble gjennomført. I tillegg har jeg drøftet studiens reliabilitet og validitet, som anses å være tilfredsstillende. Til sist ble forskningsetiske problemstillinger belyst.

4 Presentasjon av datamaterialet - en beskrivende analyse

4.1 Introduksjon

I dette kapittelet vil jeg presentere og analysere funn fra intervjuene. Jeg ønsker å belyse hvordan lederne i «Sol» utviklet sine verdier, og hvordan de anvendte verdiene i praksis. Det betyr at problemstillingen som søkes besvart består av to deler.

Gjennom å intervjuer de fem lederne i «Sol», har jeg fått innblikk i informantenes opplevelser og syn på verdiprosessen og praktisering av verdier. Jeg har fått tilgang til et innholdsrik og detaljert datamateriale, og gjennom tolknings- og analysearbeidet har jeg dannet meg et bilde av verdiarbeidet og hvordan verdiene realiseres.

I løpet av analysearbeidet vokste det frem to sentrale temaer. Temaene er sammenfallende med forskningsspørsmålene, og danner videre utgangspunkt for hvert sitt temakapittel. Kapittel 4.2 handler om hvordan «Sol» kom frem til verdiene. Kapittel 4.3 dreier seg om virkeliggjøring av verdiene. Nedenfor blir funnene presentert i nevnte rekkefølge. Funnene som fremkommer i dette kapittelet vil videre danne grunnlag for drøftingen i kapittel fem.

4.2 Hvordan kom « Sol» frem til verdiene?

Informantene beskrev prosessen med å utvikle organisasjonsverdiene. De beskrev hva som lå til grunn for verdiarbeidet, og verdiarbeidets forløp. Nedenfor utdyper jeg intensjonen, forutsetningene og forløpet av verdiarbeidet. Kapittelet avsluttes med en oppsummering.

4.2.1 Verdiprosessens forutsetninger

Forutsetninger for verdiprosessen var behovet for å utvikle en egen identitet etter omorganiseringen. Det kom til uttrykk gjennom å skape en enhetlig organisasjon med felles

verdimeessig forankring. Verdiprosessens forutsetning viste seg også gjennom ledernes engasjement for verdiers betydning for arbeidet.

«Sol» ble etablert som egen organisasjon i 2008, men var fremdeles del av Buf etat. I etableringsfasen ble det en sentral oppgave å få på plass dyktige fagfolk samt å bygge opp kompetansesenterets kultur og faglige profil. Flere dyktige og dedikerte medarbeidere ble ansatt, og det ble lagt til rette for at fagpersonene kunne arbeide målrettet med prosjekter og det nyetablerte senteret gav gode muligheter for medarbeiderne å utvikle egne faglige interesser. Jeg identifiserte at alle lederne viste et ekte engasjement for verdier, og videre at verdier var noe av det mest meningsfulle en kunne arbeide med. Som eksempel syntes det å handle om å verdsette menneskene i organisasjonen eller at verdier ville være styrende for ens handlinger. En av lederne sier at: "...det er viktig å ha noen gode verdier for at vi skal ha troverdighet, for at vi skal gjøre en god jobber der ute..”(Intervjudata s.13. Siv). Det kan tyde på at verdier er av stor betydning, samtidig som de er virkningsfulle for å kunne gjøre en god jobb ute hos tjenestene som skal betjenes.

Det fremgår av datamaterialet at det var viktig for lederne å ha en felles verdiforankring. Verdiene gav et felles utgangspunkt og en opplevelse av mening i arbeidet. Innledningsvis synes «Sol» å ha mangesidige arbeidsoppgaver, og med en noe utydelig faglig profil for arbeidet. På den måten vokste det frem en erkjennelse rundt behovet for å etablere et tydelig felles utgangspunkt for kompetansesenterets arbeid. En av informantene beskrev det som avgjørende for en organisasjon, å samles om et felles verdiståsted, slik utdraget nedenfor har til hensikt å vise:

“Det er kanskje en sånn eksistensiell ting da. At verdiene svarer opp noe av grunnen til at vi gjøre det vi gjør. Og det neste blir jo da hvorfor vi gjør som vi gjør som organisasjon da. For at vi ikke skal sprike i alle retninger, at vi som organisasjon trenger å enes om utgangspunktet vårt da, når vi er någenlunde omforent om hvor vi starter fra da. Ja. og at vi er enige om hva vi vil liksom, og hva vi tror på, på en måte” (Intervjudata s.1 Hans).

Mine funn indikerer at forutsetninger for verdiprosessen var behovet for å ha en egen identitet etter omorganiseringen. Det kom til uttrykk gjennom å skape et felles ståsted for kompetansesenterets arbeid. På den måten bidro verdiene til et felles utgangspunkt og en

opplevelse av mening til arbeidet. En annen forutsetning viste seg gjennom ledernes ekte engasjement for verdiers betydning for arbeidet.

Informantene fortalte om betydningen av en egen intern verdiprosess etter at de hadde overtatt verdier fra sin tidligere eier. Da «Sol» ble etablert, hadde de fortsatt statlig eierskap, gjennom Buf-etat. I forlengelsen av dette ble Buf- etat sine verdier, respekt, åpenhet og deltakelse videreført inn i den nye organisasjonen. Flere av informantene gav uttrykk for at Buf-etat hadde fine verdiord, men de oppfattet likevel ikke at verdiene var deres egne. Verdiene ble på mange måter abstrakte begreper som det var enkelt å si seg enig i, men på en mer uforpliktende måte. Eller som en av informantene uttrykte det: “..det var ingen som diskuterte, ja hva betyr disse for oss” (Intervjudata s.15 Roar). Samtidig dannet det seg en forestilling om at ledelsen i Buf etat ikke fulgte opp sine egne verdier.

En kunne tenke seg flere muligheter med tanke på hvilke verdier som skulle være styrende i fremtiden. Et alternativ var at organisasjonen kunne fortsette i samme spor som før, og forholde seg til Buf etat sine verdier. Mine informanter valgte ikke den retningen. I stedet bestemte de seg for å gjennomføre en verdiprosess for å definere egne verdier for organisasjonen. Verdiers betydning for å kunne gjøre et godt arbeid samt hvilke verdier som skulle ligge til grunn for arbeidet, ble tematisert: “...nå har vi jo mulighet til å fylle dette stedet med noe nytt, starte forfra”, var det en som uttalte (Intervjudata s. 1 Mats). En annen informant uttrykte det slik: “Jeg tenker det å gjøre det eksplisitt og få det klart frem, og klare å forenes om noen verdier som vi mener er viktige og riktige for oss å basere arbeidet på, det begynte vi tidlig med, og det har jeg på en måte alltid vært opptatt av” (Intervjudata s. 3 Isak).

Ser vi på tvers av datamaterialet kan mine funn antyde at det var viktig for informantene å ha en egen intern verdiprosess. Lederne i ønsket å skape sine egne verdier som både kunne gjenspeile den enkeltes oppfatning og samtidig være styrende for organisasjonen.

4.2.2 Hvordan verdiarbeidet forløp - en prosessbeskrivelse

I dette avsnittet vil jeg beskrive og analysere prosessen som førte frem til de lokale verdiene for «Sol». Hensikten med dette er verken å presentere prosessen på en skjematisk eller kronologisk måte. I stedet vil jeg rette oppmerksomheten mot hvilke elementer som virket sentrale i verdiprosessen som ble gjennomført. Verdiprosessen var kjennetegnet av en felles og inkluderende verdiprosess for alle medarbeidere, nedenfra og opp bevegelse i valget av verdier, rikelig med tid til prosessen, betydningen av nøkkelpersoner som drivere av prosessen og konkretisering av verdiene til praksis. Mange sentrale elementer i verdiprosessen kan minne om Gehmans fire stadier i verdiarbeid, og det ønsker jeg å drøfte i neste kapittel. Elementene beskrives nedenfor.

Informantene fortalte at de ønsket en inkluderende verdiprosess. Det å skape et engasjement for verdiprosessen og få medarbeiderne med på laget ble tidlig løftet frem som tema på ledermøtene. Lederne hadde drøftet ulike tilnæringsmåter for å få frem viktigheten av verdiprosessen, hvordan verdiene var tenkt benyttet samt ulike fremgangsmåter som var mulig å gjennomføre. Videre fremkom det at lederne var ivrige etter å kunne presenteres en fremgangsmåte for medarbeiderne. Tankegangen om at verdiene skulle være styrende og gi mening for medarbeiderne, fikk bred tilslutning. En av informantene formulerte det slik: “Æ tror, hvis det skal gi mening så må det også være en prosess på det - dette er våre verdier” (Intervjudata s. 2. Isak).

”Vi kunne jo på en måte bare ha sittet der og ikke gjort noen ting. Men, vi tok jo et aktivt valg på en måte. Og tenkte at her er det, her går det an å lage en bedrift hvor vi etterhvert, liksom, prøver å hente ut noen helt opplagte klare verdier (Intervjudata s.2 Mats).

Som det fremgår av eksemplet over, hadde ledergruppen et ønske om å starte en prosess for å definere enhetens nye verdier, og verdiarbeidet ble således forankret i styret. Styret ble bedt om å gi aksept for at «Sol» kunne iverksette en intern verdiprosess, med en omfattende begrunnelse og en målsetting om at verdiene skulle bli virksomme for medarbeiderne. Det kan tolkes dithen at styret sluttet seg til at «Sol» kunne skape sin egen retning, uavhengig av Buf-etat sine verdier. På den måten fikk organisasjonen en mulighet til å utvikle sine egne verdier, på et fritt og selvstendig grunnlag.

Mine funn indikerer at verdiprosessen var kjennetegnet av et felles og inkluderende verdiarbeid for alle medarbeidere. Videre synes verdiprosessen godt forankret, både i styret, ledergruppen og blant medarbeiderne som var involvert.

Lederne beskrev Ester som nøkkelperson i verdiprosessen. Ester var en dyktig formidler, og hun hadde erfaring med å språklige forenklinger, gjennom å gjøre fagstoff mer tilgjengelig og leservennlig. Hun fikk et oppdrag om å være med å lede verdiprosessen. Det ble avsatt mye tid, slik at arbeidet kunne gjennomføres på en grundig måte, som inkluderte godt samarbeid mellom de ansatte i organisasjonen. Alle medarbeiderne ble invitert på brainstorming, seminarer, workshops og gruppearbeid. «..det var egentlig en bra ting at vi brukte så mye tid på det. Det var veldig bra, det var en styrke», formidlet en av lederne (intervjudata s. 7. Isak). Rent praktisk ble verdiordene samlet inn, gruppert og kategorisert, for deretter å bli presentert for personalgruppen. Denne arbeidsprosedyren ble gjentatt i flere omganger i løpet av verdiprosessen. Fagleder sier dette om hvordan verdiene ble utarbeidet:

“.. Det var et sånn fellesprosjekt med alle medarbeiderne, hvor vi begynte med noen sånne, fra skrattsj – med hvilke verdier, veldig masse verdier, som da ble verdiord, som vi samlet inn og hadde sånne prosesser på. Og så, har vi prøvd å kondensere etter hvert, kan mye av dette her samles i sånn og sånn og sånn. Og så legger vi det frem igjen, og så ble det en ny runde på det, og man kan kategorisere verdier inn under overskrifter da, så det holdt vi på med.....” (Intervjudata s. 5 Hans).

Som det fremgår av datamaterialet, fikk Ester en sentral rolle som fasilitator /prosessleder i arbeidet. Det som særpreget verdiprosessen var en nedenfra og opp bevegelse i valg av verdier, rikelig med tid til verdiarbeidet samt deltakelse fra alle medarbeiderne.

Mine ledere understreket betydningen av at medarbeiderne fikk anledning til å legge frem og utdype hvilke verdier de synes var viktige for dem. Verdiene ble grundig gjennomarbeidet og i løpet av prosessen ble det også drøftet hvilken betydning verdiene skulle ha mellom

kollegaer i organisasjonen og i det eksterne arbeidet ut mot tjenestene. Dette klippet kan eksemplifisere:

“...Og så tenkte vi liksom, at verdiene skulle bety hvordan vi i bedriften internt skulle på en måte være ovenfor hverandre, og hvordan vi skulle fremstå ovenfor tjenestene som vi jobber med. Det var liksom parallellprosessetekningen på det” (Intervjudata s 13. Mats).

I perioden som prosessarbeidet vedvarte, var Roar medarbeider, og ikke del av ledergruppen. Han beskrev at verdier fort kan bli abstrakte, og at det er sentralt å få omdannet verdier til noe konkret, som er viktig. Utdraget nedenfor kan illustrere:

«...det som jeg tror er viktig er at vi både fikk muligheten til å liste opp alle verdiene som vi synes var viktige for oss personlig, og så fikk vi diskutert hva vi la i de, hva de betyr, hva de betyr internt og hva de betyr eksternt» (Intervjudata s .14 Roar).

Funn fra avsnittet over indikerer at det var viktig at verdiene som ble utviklet skulle få betydning for den enkelte, innad i organisasjonen og i arbeidet ut mot tjenestene.

Ledergruppen betegnet verdiprosessen som vellykket, og den ble omtalt med positive ord, som «stolt», «takknemlig» og «unikt». Lederne hadde en felles oppfatning om at prosessen ble gjennomført på en god måte, og den ble bl.a beskrevet som «..lang og omfattende og ordentlig og deltakende..» (Intervjudata s. 3 Isak). Lederne hadde imidlertid tatt med seg lærdom fra tidligere utviklingsprosjekter, og det hadde ført til en litt annerledes prioritering, gjennom å sette av rikelig med tid samt til å motivere alle medarbeiderne til felles innsats. Et sentralt poeng hos lederne var således å sikre bred deltakelse gjennom medarbeidernes delaktighet. Det siste kom frem i et av intervjuene:

“..Men, akkurat dette tror jeg at jeg kan si at jeg har vært ganske stolt av, fordi at det gikk, vi var så bevisst på at vi skal innføre verdier, så er det ikke en eneste lærebok

eller noen erfaringer som tilsier at det går av seg selv. Så der er man helt nødt til å sikre brei deltakelse (Intervjudata s. 17 Mats).

Flere av lederne gav uttrykk for at det var fordelaktig at verdiprosessen beveget seg nedentil og opp, og ikke i motsatt retning. Følgende utklipp beskriver et eksempel:

“...Og det tror jeg kanskje var noe av det viktigste, at det var en prosess som ikke var toppstyrt. Den var jo toppstyrt i den forstand at vi skulle gjøre det, men prosessen var bottom up, det var liksom, de ansatte som fikk lov å være med...” (Intervjudata s. 6 Roar).

Et annet moment dreide seg om medarbeidernes tilbakemeldinger på verdiprosessen. Lederne fortalte at medarbeiderne gav noe ulik respons på verdiprosessen. På den ene siden var det mange som opplevde verdiprosessen som ubetinget positiv, og at den var forbundet med stolthet og glede. Det ble også oppfattet som meningsfullt å arbeide med organisasjonens verdifokus samtidig som det passet godt inn med arbeidet med mennesker. På den andre siden syntes et mindretall at det var anstrengende å gå i gang med et arbeidskrevende verdiarbeid da senteret var inne i en litt tung periode. Enkelte andre igjen syntes at de ikke hadde tilstrekkelig innflytelse over arbeidet. Likevel er det ting som tyder på at medarbeidere som var litt skeptiske i oppstarten, ble mer begeistret jo lenger utover i verdiprosessen en kom. Ikke minst så det ut til å utvikle seg en bevissthet med hensyn til hvem vi er som organisasjon og hva vi står for som organisasjon, i løpet av prosessarbeidet. Utklippet nedenfor kan være et eksempel på medarbeidernes respons i løpet av perioden verdiprosessen vedvarte:

«...noen synes det var kjempebra, noen synes det var kjedelig og noen synes det var meningsløst.. Etter hvert, så tror jeg det ble bra, fordi det ble en god prosess på det, og fordi det er noe som gjør at vi er veldig sånn klar over hvem vi er og hva vi står for. Og det er en utrolig god ballast å ha når du går ut i verden. Så da – hvis du vet hvem du er, så kan du tåle mye og møte mye..» (Intervjudata Isak s. 6).

Mine funn indikerer at verdiprosessen gjennomgående ble omtalt med positivitet fra alle lederne. Prosessen var godt forankret og kan betegnes som en «nedenfra og opp – prosess». Responsen fra medarbeiderne var noe varierende. Majoriteten syntes prosessen var åpen, inkluderende og god, mens enkelte medarbeidere opplevde prosessen som styrt fra ledelsen.

Verdiprosessen konkluderte med verdiene mot, ydmykhet og anerkjennelse, og disse tre verdiene gjenspeilet det mest vesentlige av det som fremkom i løpet av verdiprosessen. Resultatet av verdiprosessen ble samlet i et verdidokument, kalt verdimelding. Prosessleder Ester nedtegnet mye av det skriftlige arbeidet som fremkom i dokumentet. Verdimeldingen ble utformet i et vakkert design, med nydelige illustrasjoner og et elegant, metaforisk språk. Følgende utsagn kan illustrere dette: «Det er sånn veldig annerledes å ha det på et word dokument, det fenger ingen på en måte. Med lekre illustrasjoner, så blir det mer levende» (Intervjudata s. 6 Hans).

Et viktig moment i verdiprosessen var en bevissthet om at verdiene skal settes ut i praksis og at verdiforløserne som del av verdiprosessen, indikerer at verdiene som er arbeidet frem også skal leve videre etter prosessen. I tråd med det, utarbeidet prosessleder Ester tre hjelpebegreper, «belyse, berøre og bevege», som ble betegnet som verdiforløserne. Verdiforløserne fremstod som handlemåter, eller steg på veien for å implementere verdiene i praksis. Verdiforløserne ble også nedtegnet i verdimeldingen. Tenkningen bak verdiforløserne var å utvikle et støtteverktøy for å kunne bidra til å virkeliggjøre verdiene i det eksterne arbeidet, samtidig som en kunne etablere en sammenheng mellom verdiene og verdiforløserne.

De tre verdiforløserne hadde ulik mening. Belyse handlet om å kommunisere direkte til hodet, gjennom formidling, gjerne via forelesninger eller artikler. Vi blir neppe berørt eller beveget ved kun å forstå med hodet. Berøre dreide seg om å kommunisere til hjertet, eksempelvis gjennom historier som kunne påvirke følelseslivet. Veien til endring synes å gå gjennom det emosjonelle. Dersom vi skal få til endring, er det nødvendig å skape en bevegelse eller utvikling. For å billedgjøre, henviste en av informantene til en flyktningsituasjon. En kan bli

belyst gjennom å lese artikler om flyktninger, der tall og forflytninger blir gjengitt. Når det dukker opp et bilde av et barn som ligger livløs på stranden, kan en bli berørt av en enkeltskjebne, og som kommuniserer til hjertet. Dette kan føre til en bevegelse, og kan skape et behov til å gjøre noe, individuelt eller gjennom organisert arbeid. Historien kan illustrere at verdiene konkretiseres til praktisk handling, ved hjelp av verdiforløserne. Eller som følgende klipp viser: “..hvis de (verdiene) skal bli virkelighet, hvis de skal etterleves, så må vi både belyse, berøre og bevege ” (Intervjudata s . 3 Isak). I tråd med dette betegner en annen informant verdier som stjerner som en kan styre etter. Han forklarer det slik: “.. stjernerne kan være langt vekke, så en kan trekke verdiene litt nærmere, sånn at det blir noe vi blir litt mer forpliktet til å gjøre” (Intervjudata Mats s. 14).

Ser vi på tvers av datamaterialet resulterte verdiprosessen i verdiene mot, ydmykhet og anerkjennelse og verdiene ble nedtegnet i et vakkert designet verdidokument. Ved siden av verdiene ble det formulert tre verdiforløserne, en type støtteverktøy som kunne være steg på veien for å virkeliggjøre verdiene i det eksterne arbeidet. Et sentralt element i verdiprosessen synes å være en bevissthet om at verdiene skulle settes ut i praksis, og at verdiforløserne kunne bidra til at verdiene som var arbeidet frem, også skulle leve videre i arbeidet etter prosessen.

4.2.3 Hvordan verdiarbeidet forløp – en oppsummering

Dette temakapittelet består av en beskrivende analyse av hvordan «Sol» utviklet sine organisasjonsverdier. For å illustrere de empiriske poeng som kom frem, har jeg benyttet sitater hyppig. Siktemålet var å belyse hva som lå til grunn for verdiprosessen samt hvilke elementer som virket sentrale i verdiprosessen. Resultatene indikerer at verdiprosessens forutsetning kom til uttrykk gjennom behovet for en egen identitet etter omorganiseringen, gjennom å skape en organisasjon med felles verdimesig forankring. På den måten kunne verdiene bidra til et felles utgangspunkt og en opplevelse av mening til arbeidet. En annen forutsetning viste seg gjennom ledernes ekte engasjement for verdiers betydning for arbeidet.

Videre fremkom det at informantene ønsket å gjennomføre en egen intern verdiprosess etter at de hadde overtatt verdier fra sin tidligere eier. Lederne ønsket å skape sine egne verdier, som både kunne reflektere den enkeltes verdier samtidig som den skulle være styrende for organisasjonens arbeid.

Verdiprosessen var kjennetegnet av en felles og inkluderende verdiprosess for alle medarbeidere. Mine funn synes også å indikere at verdiprosessen var grundig forankret i styret, ledergruppen og blant medarbeiderne som var involvert.

Verdiprosessen ble realisert som et fellesprosjekt der alle medarbeiderne deltok. Prosessen var omfattende, og det var satt av rikelig med tid til prosessen. Det fremkom at nøkkelrollen som prosessfasilitator fikk betydning som driver av prosessen.

Det fremkom at verdiene synes grundig gjennomarbeidet. Det var også av betydning at verdiene skulle oppleves relevante for den enkelte, for det kollegiale fellesskapet i organisasjonen og med hensyn til arbeidet ut mot tjenestene.

Et annet poeng var at lederne var samstemte i at verdiprosessen ble gjennomført på en god måte. De var også tilfreds med at det medarbeiderne var aktive i prosessarbeidet og at det var bred deltakelse gjennom hele prosessen. Tilbakemeldinger gitt fra medarbeiderne var noe varierende. Flertallet syntes prosessen var viktig, inkluderende og god, mens et mindretall opplevde at ledelsen definerte prosessen.

Til sist resulterte verdiprosessen i verdiene mot, ydmykhet og anerkjennelse. De tre verdiene ble samlet i et verdidokument sammen med verdiforløserne. Verdiforløserne viste seg som handlemåter, eller steg på veien for å implementere verdiene i det eksterne arbeidet. Et viktig poeng i verdiprosessen synes å være bevisstheten om at verdiene skulle settes ut i praksis. Verdiforløserne kunne bidra til at verdiene som var arbeidet frem, også skulle leve videre i arbeidet etter prosessen. Tankegangen bak verdiforløserne synes å være å utvikle et støtteverktøy eller metodikk for å hjelpe til med å virkeliggjøre verdiene i det eksterne arbeidet, samt at en kunne etablere en sammenheng mellom verdiene og verdiforløserne.

4.3 Virkeliggjøring av verdiene – verdipraksiser og verdier i praksis

I forrige kapittel tok jeg for meg sentrale elementer i verdiprosessen. Verdiprosessen konkluderte med verdiene mot, ydmykhet og anerkjennelse. I dette kapitlet går jeg nærmere inn på hvordan informantene beskrev at verdiene kom til uttrykk i form av planlagte og uplanlagte verdipraksiser. Som tidligere nevnt anvender jeg begrepet “verdipraksis” som planlagte praksiser, og jeg baserer meg på Gehmans forståelse. Når det gjelder uplanlagte verdipraksiser, lener jeg meg mot Aadland & Askelands term “verdier i praksis”. Slik jeg ser det, favner det både planlagte og uplanlagte hendelser.

Først vil jeg konsentrere meg om hvordan verdien anerkjennelse ble praktisert. Deretter tar jeg for meg mot og ydmykhet.

Verdien anerkjennelse, slik informantene beskrev det, kan gi oss en bedre forståelse av forholdet mellom det planlagte og uplanlagte. Beskrivelser av anerkjennelse får videre frem hvor viktig det er å praktisere verdien internt for at den skal praktiseres videre av medarbeidere utad. Verdien praktiseres både uplanlagt gjennom kommentarer i gangen eller den enkeltes valg av hva man vektlegger i tilbakemeldinger til hverandre. Verdien kan også praktiseres gjennom planlagte, mer formelle vaner eller ritual-lignende praksiser.

Verdien mot ble fortrinnsvis beskrevet som å tørre å utfordre tjenestene i det eksterne arbeidet. Det fremkom imidlertid at mot også kunne komme til uttrykk gjennom å gjennomføre krevende samtaler internt. Lederne syntes i hovedsak å formidle at ydmykhet har å gjøre med å innta en undrende og lærende posisjon i forhold til tjenestene utad. Likevel kom det frem at ydmykhet viste seg i relasjonen mellom ledere og medarbeidere internt.

4.3.1 Anerkjennelse

Hovedinntrykket fra intervjuene var at lederne syntes anerkjennelse var av stor verdi, og lederne opplyste at de syntes de var kommet godt i gang med å anerkjenne hverandre. En av informantene koblet anerkjennelse opp mot det å legge merke til “det andre gjør, det andre er”

(Interjudata s. 7 Isak). Et annet eksempel viser til at det ble gjennomført en intern fagdag, der anerkjennelse også ble koblet til å gi den andre en følelse av å bli lagt merke til for «det den er», og for «det den gjør».

Flere av lederne formidlet at anerkjennelse har betydning for den enkelte medarbeider, og at de ansatte var dyktige til å anerkjenne hverandre:

“vi er flinke til å si til hverandre når vi synes noe er veldig bra. Vi er flinke til å oppmuntre hverandre, vi er flinke til å si, guriland, nå har du gjort en kjempegod jobb, og anerkjenne arbeidet det andre gjør. I det tenker jeg at en tar veldig mye vare på hverandre (Intervjudata s. 3. Siv).

Det kunne også oppleves som en «kraft», å bli møtt på en anerkjennende måte. Dette eksempelet kan illustrere: «..tror på det å skryte av folk til de blir trygge og kompetente og sterke og mestrende...» (Intervjudata s. 6 Mats).

Det fremkom at flere av informantene omtalte anerkjennelse som et grunnleggende behov hos alle mennesker. Det å ivareta individuelle behov, kunne videre gi positive ringvirkninger for hele organisasjonen. Dette siste ble tydeliggjort i et av intervjuene:

“For en organisasjon, vi blir bedre om alle medarbeiderne føler at de har et bidrag, og det bidraget de har blir lagt merke til. Så innad i organisasjonen, og spesielt for lederne, at vi er bevisst på, at vi bare stikker innom kontorene bortetter og sier hei, og synliggjør at vi ser folk liksom, og er nøye med å kommentere på ting som de gjør bra” (Intervjudata s. 4. Hans).

Mine funn indikerer at lederne syntes det å anerkjenne hadde stor betydning, både for den enkelte medarbeider og for organisasjonen som helhet. Lederne knyttet anerkjennelse til det å gi den andre en følelse av å bli lagt merke til, både som menneske og som fagperson. Det

synes å fremkomme en sammenheng mellom individuell og kollektiv anerkjennelse. Det kan tyde på at organisasjonen blir bedre dersom medarbeidernes bidrag blir lagt merke til. I det neste avsnittet vil jeg belyse hvordan verdien anerkjennelse praktiseres internt, gjennom det jeg har kalt en planlagt verdipraksis.

4.3.2 Glødebarometeret

For å virkeliggjøre verdien anerkjennelse i praksis, ble den planlagte verdipraksisen glødebarometeret introdusert og satt i system blant medarbeiderne internt. Glødebarometeret ble etablert som et fast rituale /verdipraksis på personalmøtene, og omhandlet det å snakke godt om kollegaer på personalmøtene. Det dreide seg om at hver enkelt medarbeider noterte og formidlet det som hadde gitt dem glede i arbeidet i løpet av en gitt periode. Det kunne være opplevelser, hendelser, samarbeid med kollegaer eller andre ting som har gitt dem en form for oppmuntring og glede i arbeidshverdagen: «Og der synes jeg vi er veldig flinke til å gjøre hverandre gode», sa en av lederne (Intervjudata s. 5. Siv).

“Store norske leksikon” beskriver et barometer som et instrument for å måle lufttrykk for å kunne varsle været. På lignende måte kan glødebarometeret benyttes som et mål på felles arbeidsglede.

Glødebarometeret ble introdusert en god stund etter at verdiene ble vedtatt, og i forlengelsen av en litt krevende periode internt i organisasjonen. En kan si at det hadde utviklet seg et behov for å skape entusiasme og positivitet blant medarbeiderne. En av informantene sier det på denne måten:

“...vi tenkte at vi trenger et rituale, som skaper energi, og som gir muligheten for anerkjennelse. Fordi, da sa vi at... nå vil vi at dere skal, alle skal si noe, tenk på de siste 14 dagene liksom. Hva, når glødet du sist? Og hva er det du er opptatt av? Hva er det du har lyst til å fortelle fra jobbsammenhengen din, ting du er glad for...”
(Intervjudata s.7. Mats).

Verdipraksisen måtte etter hvert tilpasse seg virkeligheten og menneskene som skulle gjennomføre praksisen i det daglige. Etter at glødebarometeret var introdusert, kunne det tenkes at enkelte medarbeidere synes det var vanskelig å hente frem og formidle noe de kunne glede seg over. Betegnelsen glødebarometeret syntes kanskje ikke å være dekkende for alle ansattes opplevelser av arbeidssituasjonen. I forlengelsen av dette ble betegnelsen Glødebarometeret omgjort til Delebarometeret.

Gjennom datamaterialet dannet det seg et bilde av at kompetansesenterets verdifokus kom til uttrykk gjennom Glødebarometeret. Et hovedfunn indikerer en sammenheng mellom verdien anerkjennelse og praksisen glødebarometeret. Dette viste seg gjennom at medarbeiderne begynte å anerkjenne hverandre. Det ble formidlet historier om hvor godt samarbeidet mellom kollegaene fungerte eller hvordan kollegaer utfylte hverandre på oppdrag på en skole. En annen beskrev hvordan en kollega hadde vært støttende gjennom undervisningsdagen, slik at dagen ble fullført på en god måte. En tredje kunne berømme en kollega for å gjøre et vanskelig tema tilgjengelig for tjenesten de betjente. Et siste eksempel fra glødebarometeret kan illustrere at de som utførte praktiske arbeidsoppgaver, som å pynte og lage hyggelig stemning, ble fremhevet. Ikke minst betonet informantene den spesielle opplevelsen det var å anerkjenne hverandre i plenum, med alle medarbeiderne som tilhørere. “Det gjør noe med folk å få lov til å dele en suksess, og det å se at de andre kollegaene anerkjenne det, med både blikk og kommentarer, tilbakemeldinger, så det er mye kraft i det reint sånn menneskelig” (Intervjudata s. 2. Roar).

Fokus på verdier kan ha en effekt utover seg selv. Ikke bare for å forsterke en verdi, men også ved å motarbeide uønskede kulturer og praksiser som ofte kan oppstå. Denne «kraften» som omtales i avsnittet over, kunne vise seg på flere måter. Stemningen i ansattgruppa ble beskrevet som god, med fravær av negative kommentarer eller hvisking i korridorene,

“..eller sånn smågrums som det veldig ofte kan oppstå på arbeidsplasser, det har vi tatt veldig tak i tenker jeg, og det er sånn som, ved å være de vi er og løfte de verdiene våre så høyt, så løfter vi oss ut av sånne feller en fort kan gå i”, uttrykte en av informantene (Intervjudata s. 5 Siv).

Dette sitatet kan ses i relasjon til samhandling mellom kollegaer internt. Lederne formidlet at det å anerkjenne hverandre internt var viktig for dem, og det å bringe frem det beste i medarbeiderne syntes å inngå i deres forståelse av en anerkjennende samhandlingsform i organisasjonen.

Ser vi på tvers av intervjuene ble Glødebarometeret introdusert som en planlagt verdipraksis, en god stund etter at verdiene ble vedtatt. Dette for å skape entusiasme og positivitet blant medarbeiderne etter en noe krevende arbeidsperiode internt. Et hovedfunn antyder en sammenheng mellom verdien anerkjennelse og praksisen glødebarometeret. Det ble beskrevet som viktig å snakke godt om kollegaer i plenum. Til sist fremkom det at anerkjennelse kan gi en type «kraft» eller effekt som går utover den konkrete situasjonen.

I det neste avsnittet vil jeg belyse hvordan anerkjennelse kom til uttrykk som planlagt verdipraksis eksternt.

4.3.3 Anerkjennelse eksternt

Et hovedfunn fra analysen av intervjuene synes å være en mulig sammenheng mellom intern praksis og ekstern praktisering. Gjennom å praktisere verdien anerkjennelse internt i enheten, virket det som at medarbeiderne ble satt i stand til å gjøre en bedre jobb ute hos tjenestene.

Det fremstod sentralt med en inkluderende og robust kultur som styrker den enkeltes trygghet og selvtillit. Flere av lederne formidlet et behov for trygghet og selvtillit for å kunne utføre det eksterne arbeidet på en god måte. “..vi har veldig fokus på, at hvis ikke vi klarer å anerkjenne hverandre, så er det veldig sårbart å gå ut å holde kurs for alt i fra 50 til 200 kompetente fagfolk” (Intervjudata s 1.Roar). På den måten kunne anerkjennelse medvirke til å sette medarbeiderne i stand til å gjøre en god jobb ute i tjenestene de skal betjene.

Likedan ble betydningen av å løfte frem vellykkede erfaringer ute i tjenestene, understreket. Når medarbeiderne arbeidet utad, synes en av målsettingene å være å gi trygghet til dem som arbeider i tjenestene, som en av lederne beskrev på denne måten: “Vi er veldig anerkjennende

i forhold til hva de holder på med, hva de trenger hjelp til” (Intervjudata s.5 Isak).

“Anerkjennende intervju” synes å være et egnet arbeidsverktøy for å definere vellykkede erfaringer. Verktøyet syntes nyttig i oppstarten av et samarbeid med en ekstern tjeneste. Ikke minst kunne det være en døråpner for videre samarbeid. Dette eksempelet kan forklare: “..

“..vi begynner med anerkjennende intervju for at de skal kunne definere en suksess selv, intervjuer hverandre to og to, og så fire og fire og åtte og åtte, så får du fram alle suksessene. Enorm anerkjennelse i at de bare intervjuer hverandre, og se blikkene når de sitter to og to og snakker sammen. Og så forteller du meg noe du har lykkes veldig med, og som du er stolt av, og som du tenker at dette her - her var det noe gull...”.

(Intervjudata s.2 Roar).

Et hovedfunn kan indikere en sammenheng mellom intern praksis og ekstern praktisering. Gjennom å praktisere verdien anerkjennelse internt i enheten, synes medarbeiderne å settes i stand til å gjøre en god jobb ute hos tjenestene. Som eksempel på planlagt verdipraksis eksternt, ble anerkjennende intervju trukket frem som velegnet for å få frem suksesser blant ansatte ute i tjenestene.

4.3.4 Mot

Hovedinntrykket fra intervjuene var at lederne beskrev mot som å tørre å utfordre i det eksterne arbeidet, gjennom å koble det til «å gjøre».

Informantene formidlet av at verdien mot handlet om å tørre å utfordre, og ble i første rekke koblet til arbeidet med tjenestene utad. Å utvise mot kunne for eksempel dreie seg om å utfordre etablerte sannheter og gjøre ting annerledes, være litt «innovative og grenseoverskridende i det vi holder på med», som en av informantene uttalte (Intervjudata, s 4 Isak). Et annet eksempel viser til å utfordre tjenestenes verdier med tanke på arbeid med kompetanseprogrammene. Oppdragene synes ofte å handle om faglig støtte. Underveis i oppdragene viste det seg gang på gang at utfordringene heller dreide seg om grunnleggende problemstillinger:

«Men så ser vi at det som ofte står på spill, ihvertfall når det er store uenigheter eller tjenester som strever, så er det ofte mer et verdispørsmål. Har vi samme menneskesyn? Står vi for det samme? Heier vi på forskjellighet? Klarer vi å på en måte å ha en felles verdiplattform, der vi sitter. Så vi jobber med verdier i programmene våre . Sånn at vi skal være modige. Ja vi skal tørre å gjøre det» (Intervjudata s. 2, Roar).

Dette utklippet har til hensikt å vise at det er nødvendig å tørre å arbeide med verdier ute i tjenestene, og det handler om å gjøre en jobb, til forskjell fra å snakke om at det er viktig. Handlinger synes viktigere enn ord.

Det å være modig ble også beskrevet som å få tjenestene til å justere praksis. En av informantene beskrev det slik: «.... vi skal jo også forstyrre noe, ikke sant. Vi skal ikke bare liksom si at det dere gjør er kjempegodt og ikke sant. Noen ganger så er det faktisk sånn at det ikke står så bra til i noen tjenester..... Da må vi inn og forstyrre....» (Intervjudata s. 3. Mats).

Et annet eksempel handlet om å utfordre den etablerte tekningen innenfor akademien og kompetansesentre, især gjennom å forenkle fagbegreper og knytte det til en læringsprosess, slik dette eksempelet har til hensikt å vise:

«Mot for meg handler da om at vi skal våge å utfordre, både fagfeltet og utfordre de andre kompetansesentre, og være litt modige på sånn som vi jobber da, og jobbe på den måten som vi tror på selv, når vi får motstand på det. For det har vi for så vidt gjort. At vi har jo definert vår oppgave, og vi mener jo at et type senter som oss, vi skal oversette kunnskap og erfaring til de som skal jobbe med de som jobber på golvet liksom sant, de som møter mennesker. De skal ha den best mulige kunnskap og det at den skal gjøres tilgjengelig for dem. Og da er vi nødt til å forenkle, sant, Så en av de tingene som vi har gjort, som kanskje er modig, er at vi har forenklet ganske mye....» (Intervjudata. s.2. Hans).

En annen side ved verdien mot dreide seg om å håndtere krevende situasjoner og diskusjoner internt i enheten. Når det oppstod utfordringer, kunne det være godt å ha verdien mot å strekke seg etter. En av informantene beskrev at «Vi som ledere kan også ha mot til å tørre å ta de litt vanskelige samtalene» (Intervjudata s.2. Siv).

Mine funn indikerer at verdien mot ble beskrevet som å tørre å utfordre tjenestene i det eksterne arbeidet. På den måten henviste mot til det en gjør, til forskjell fra det en sier. Å tørre å utfordre kunne for det første handle om å ha mot til å arbeide med verdier ute i tjenestene. Dersom en ikke har mot til å handle, hjelper det lite å mene at noe er viktig. For det andre kunne det dreie seg om å tørre å stille spørsmål ved en praksis som ikke fungerte, og få tjenesten til å justere praksis. For det tredje kunne det dreie seg om å tørre å utfordre det etablerte fagfeltet innenfor akademia og kompetansesentre, gjennom å forenkle fagterminologi og sette det inn i en læringsprosess. Datamaterialet viste også at mot kunne referere til å gjennomføre krevende samtaler internt.

4.3.5 Ydmykhet

Informantene formidlet at ydmykhet dreide seg om å innta en undrende posisjon i forhold til tjenestene utad. Det kunne for eksempel peke mot respekt for kunnskap som ansatte i tjenestene besitter samt at det finnes mange ulike måter å utføre et arbeid på. En av informantene fortalte at ansatte i førstelinjetjenestene innehar mye brukerkompetanse, og at det er viktig at fagfolkene hos «Sol» inntar en ydmyk tilnærming til tjenestene, gjennom å være veiledere. På den måten kan tjenestene utvikle egne løsninger på sine utfordringer. Eksemplet under kan illustrere:

«...vi skal være veileder. Og det ligger i ordet at vi da skal vise vei, mens de skal finne den sjøl, sånn at vi skal være mer fasilitatorer enn å beskrive hva de skal gjøre. Sånn at vi kan gjerne bruke eksempler, narrativer, på ting en enten har vært oppe i selv eller hørt fra andre steder som kan sammenlikne med. Men, men, vi skal på en måte tenke at de skal finne veien sjøl..» (Intervjudata s. 3 Roar).

Et annet poeng viste til betydningen av å være prosessorienterte, og dermed ikke sitte inne med alle svarene selv. En av informantene fortalte om enhetens samskappingsstanke. Det vil si å være nysgjerrig og vise interesse for tjenestenes ønsker og behov og å tilstrebe å komme frem til gode løsninger i felleskap:

«Vi skal ikke komme med ferdige kompetanseprogrammer. Vi skal komme med noen tanker, ideer og innspill, og så skal vi forhandle med tjenestene om hvordan vi skal gjøre det. Og hva som skal være med i kompetanseprogrammet da. Men, i utgangspunktet så vet ikke vi nødvendigvis best da..» (Intervjudata s. 3 Hans)

Det fremkom også at den tradisjonelle ekspert-tilnærmingen kan være uheldig. Ved å fremheve ekspertene, kan det tenkes at kompetansen til dem som samarbeider med ekspertene, reduseres. Til forskjell fra ekspertrollen, viste en av lederne til Kirkegaards tenkning om ydmykhet og at en ikke er en god hjelper hvis en ikke har innsikt i den hjelpetrengendes situasjon.

Et annet moment ved ydmykhet kom til uttrykk gjennom dens relasjon til læring. Ved å fremstå ydmyk kan det se ut som en våger å vise mer av seg selv og åpne opp for læring, som eksempelet nedenfor, med menneskemøteakademiet, har til hensikt å vise:

«.. i heile det programmet som heter menneskemøteakademiet, så er vi opptatt av menneskemøter og møter tjenestene på en likeverdig måte. Vi har nå et program med en institusjon for tidligere rusmisbrukere. De er jo veldig brukerstyrt og.... gjør ting på sine måter. Og det er sånn, veldig interessant å finne ut hvordan er det de tenker? De har med seg, der er folk med mye brukererfaring... De er egentlig annerledes ikke sant. . Sånn at det å være ydmyk i forhold til det da, og si at her har vi mye å lære. Her kan vi lære noe ikke sant. Dere lærer noe, men vi lærer også noe...» (Intervjudata, s. 6 Isak).

Informantene fortalte at verdien ydmykhet kunne vise seg i relasjonen mellom leder og medarbeidere internt. I en hektisk arbeidshverdag var det viktig å være bevisst på at det

finnes andre måter å løse oppgaver på, enn den lederen besitter, «at en lar det andre mennesket utføre på sin måte», som en av informantene uttalte (Intervjudata s. 3 . Siv). Et annet eksempel dreide seg om forståelsen om at lederen ikke alltid har rett, men i stedet åpner opp for medarbeidernes syn, noe dette utklippet kan illustrere: «.. å snu seg rundt en gang til og si hva synes dere er lurt. Og sånn sett ha en ydmyk holdning til at det kan hende at for eksempel de ansatte ser det klarere enn meg. Og lytte til det...» (Intervjudata s. 6 Mats).

Ser vi på tvers av datamaterialet synes mine funn å vise at ydmykhet dreide seg om å innta en undrende og lærende posisjon i forhold til tjenestene som skal betjenes. Dette viste seg gjennom å lede prosesser på en undrende måte, uten å angi noen fasit, slik at tjenestene gis muligheter til å komme frem til løsninger selv. Et annet poeng viste til koblingen mellom en ydmyk posisjon og læring. Det kom også frem i datamaterialet at ydmykhet kom til uttrykk i relasjonen mellom leder og medarbeidere internt.

4.3.6 Virkeliggjøring av verdier – verdipraksiser og verdier i praksis – en oppsummering

I dette temakapittelet har jeg besvart hvordan informantene beskrev at verdiene kom til uttrykk i form av planlagte og uplanlagte verdipraksiser. Hensikten var å gå nærmere inn på hvordan verdiene anerkjennelse, mot og ydmykhet ble praktisert. For å illustrere de empiriske poeng som kom frem, har jeg benyttet sitater hyppig. Resultatene indikerer at anerkjennelse fremstår som sentralt for lederne. Lederne relaterte anerkjennelse til det å gi den andre en følelse av å bli lagt merke til, både som menneske og som fagperson. Det fremkom også en forutsetning om at organisasjonen blir bedre dersom medarbeidernes bidrag blir lagt merke til.

Glødebarometeret ble introdusert som en planlagt verdipraksis, en stund etter at verdiene ble vedtatt. Dette for å skape entusiasme og positivitet blant medarbeiderne i etterkant av en noe krevende arbeidsperiode internt. Mine funn indikerer en sammenheng mellom verdien anerkjennelse og praksisen glødebarometeret, og det kom til uttrykk gjennom at

medarbeiderne snakket vel om kollegaer i samlet enhet. Det fremkom også at anerkjennelse kunne gi en type kraft eller effekt, som gikk utover den konkrete situasjonen.

Videre fremstod sammenhengen mellom intern praksis og ekstern praktisering som et hovedfunn. Gjennom å praktisere anerkjennelse internt, syntes medarbeiderne å bli satt istand til å gjøre en god jobb ute hos tjenestene. Som eksempel på planlagt verdipraksis eksternt, ble anerkjennende intervju trukket frem for å fremme vellykkede erfaringer blant ansatte i tjenestene.

Når det gjelder verdien mot, ble den beskrevet som å tørre å utfordre tjenestene i det eksterne arbeidet. Dette gjennom å koble det opp til det en gjør, til forskjell fra det en sier. Å tørre å utfordre kunne dreie seg om å ha mot til å arbeide med verdier ute i tjenestene. Dersom en ikke har mot til å gjøre det, hjelper det lite å mene at det er viktig. Det kunne også dreie seg om å tørre å stille spørsmål ved en praksis som ikke fungerte, og på den måte få tjenesten til å justere praksis. Det fremkom også at mot omhandlet det å tørre å utfordre det etablerte fagfeltet innenfor academia og kompetansesentre, gjennom å forenkle fagterminologi og sette det inn i en læringsprosess. Datamaterialet viste videre at mot kunne referere til å gjennomføre krevende samtaler internt.

Verdien ydmykhet dreide seg om å innta en undrende og lærende posisjon med tanke på tjenestene som skal betjenes. Dette handlet blant annet om å lede prosesser på en undrende måte, uten å innta en ekspertrolle, og å gi tjenestene mulighet til å utarbeide løsningene selv. En annen faktor antydte at ydmyk tilnærming gir øket mulighet for læring. Det fremkom også at ydmykhet kunne vise seg i relasjonen mellom leder og medarbeidere internt.

5 Drøfting

5.1 Introduksjon

I kapittel 4 presenterte jeg funn fra intervjustudien. Gjennom en utfyllende fremstilling søkte jeg å vise hvordan lederne i «Sol» utviklet og brukte verdier i praksis. Gjennom tolknings- og analysearbeidet dannet jeg et bilde av verdiprosessens forløp samt hvordan verdiene ble praktisert.

I løpet av analysearbeidet vokste det frem to hovedtemaer. I kapittel 4.2 belyste jeg prosessen med å utvikle organisasjonsverdiene. Denne prosessen innebar intensjonen, forutsetningene og gjennomføringen av verdiprosessen. Fokus for kapittel 4.3 var virkeliggjøring av verdiene. I kapitlet beskrev jeg informantenes fremstilling av hvordan verdiene kom til uttrykk i praksis.

I dette kapitlet vil jeg drøfte noen av de sentrale empiriske poeng som fremkom i materialet og som er presentert i det foregående kapitlet sammen med teori og tidligere forskning. Eller “vise småtingenes relevans i en større sammenheng”, som Cato Wadel uttrykker det (Wadel, 1991, p. 115).

Hensikten med studien var å undersøke hvordan lederne i “Sol” utviklet og brukte verdier i praksis, og det vil bli drøftet under følgende hovedoverskrifter: verdiprosessen og virkeliggjøring av verdiene.

5.2 Verdiprosessen

Første del av problemstillingen var å fremheve hvordan lederne i “Sol” kom frem til verdiene. Gehmans teori kan gi en utvidet forståelse av den gjennomførte verdiprosessen til “Sol”.

Verdiprosessen hos “Sol”, var kjennetegnet av en felles og inkluderende verdiprosess for alle medarbeiderne, nedenfra og opp bevegelse i identifisering av bekymring/behov for endring, valget av verdier, rikelig med tid til prosessen, betydningen av lederes /nøkkelpersoners begeistring som drivere av prosessen og konkretisering av verdiene til praksis. Disse sentrale elementene kan muligens minne om Gehmans fire stadier i verdiprosessen. Samtidig avviker min studie fra Gehmans teori på flere punkter. Kompetansesenterets verdiprosess var annerledes

enn den Gehman beskrev i sitt arbeid. I drøftingen nedenfor velger jeg å ta i bruk Gehmans teori for å få en dypere forståelse av hva slags verdiprosesser informantene i min studie beskrev.

“Dealing with pockets of concern”

Forutsetninger for verdiprosessen til “Sol” viste seg gjennom behovet for å få en egen identitet etter omorganiseringen. Den første tiden etter oppstart, var kompetansesenteret preget av en utydelig faglig profil. I tillegg synes flere informanter det var utfordrende og utilstrekkelig å basere seg på buf etat, den overordnede enheten, sine verdier. Dette var delvis fordi lederne i «Sol» ikke hadde selv vært med på å utforme verdiene og delvis fordi Buf etat sine verdier hadde, slik enkelte uttrykte det: en «mangel på troverdighet», gjennom at ledelsen i Buf-etat ikke så ut til å følge opp sine egne verdier. Mine ledere argumenterte i stedet for å gjennomføre en verdiprosess for å definere sine egne verdier. Det ble ansett som viktig at verdiene gjenspeilet medarbeidernes oppfatning samtidig som de kunne bidra til en tydelig innretning av arbeidet. Det fremkom i datamaterialet at lederne uttrykte et ekte engasjement for verdier og verdiers betydning for arbeidet. De relaterte dette til å verdsette medarbeidere og gjøre arbeidet meningsfullt.

En forståelse av dette kan knyttes opp til den første fasen i Gehmans teori, «Dealing with pockets of concern». Det viser til at det oppstår en bekymringsfull praksis som fører til et behov for endring. Gehman viste til et eksempel med at juks ikke ble rapportert inn, og dermed brøt med skolens verdier (Gehman J., 2013, p. 102). Når det gjelder min studie synes bekymringen for den nyetablerte enhetens mangelfulle verdimeslige forankring, i hovedsak å ligge hos ledelsen, men også hos enkelte medarbeidere. Både i min- og Gehman studier ble behovet for endring utløst av en bekymringsfull praksis. I Gehmans studie var ikke fokus på ledelsen som initiativtaker. Bekymringene kunne fremkomme i ulike deler av organisasjonen, eksempelvis gjennom foreldre, masterstudenter eller laveregradsstudenter. Min studie avviker fra Gehmans teori på dette punktet, da ledelsen ved kompetansesenteret tok initiativ til verdiprosessen.

Samlet synes Gehman og min studie å ha det til felles at endring ble utløst av en bekymringsfull praksis. Min studie avviker fra Gehmans teori med tanke på hvem som var initiativ-taker til behovet for endring.

En kan hevde at en sentral del av etableringen av ny verdipraksis er at behovet for en endret praksis erkjennes fra de som skal praktisere endringen. Kan det tenkes at det hadde det vært annerledes om Buf-dir hadde pålagt enheten å gjennomføre en verdiprosess?

“Knotting local concerns into action networks”

Verdiprosessen til “Sol” var forankret i styret. Ledergruppen tok initiativ til å starte en egen verdiprosess, og daglig leder fikk aksept fra styret til å gjennomføre prosessen. Det medførte at kompetansesenteret fikk mulighet til å etablere sine egne verdier på fritt og selvstendig grunnlag, uavhengig av verdiene til buf-etat. Prosessen med å velge ut verdier ble også forankret hos medarbeiderne, og det ble satt av rikelig med tid til dette arbeidet.

Verdiarbeidet var kjennetegnet av en felles og inkluderende verdiprosess for alle medarbeidere. Helt konkret dreide det seg om at alle ansatte deltok, og at de fikk anledning til velge ut hvilke verdier som var viktige for dem, samtidig som det var av betydning å få avklart hvordan verdiene skulle omdannes til konkret praksis. Det ble også åpnet opp for å diskutere hvilken betydning verdiene skulle ha for den enkelte, for organisasjonen og for det utadrettede arbeidet. Denne arbeidsprosedyren ble repetert i flere omganger, og prosessleder Ester bidro til å få på plass en god prosess samt skape fremdrift i verdiarbeidet. Som det går frem av datamaterialet ble verdiprosessen forankret “oppover” gjennom en aksept fra styret og “nedover” gjennom medarbeidernes deltakelse i verdiprosessen.

I Gehmans teori fremkom initiativet “nedenfra”, der lokale grupper koblet seg sammen til større nettverk av aktører som delte bekymringer omkring gjeldende praksis og behovet for endringer. Deretter koplet de på/fikk de med seg ledelsen for å sette igang med verdiarbeid. Til forskjell fra min studie, identifiserte Gehman at lederne ikke var initiativtakerne til bekymringene. Likevel bidro lederne sterkt i videreutvikling av de pågående verdiprosessene. Min studie er forskjellig fra Gehmans teori, i den forstand at prosessen fremstod stikk motsatt, gjennom at prosessen ble forankret hos ledelsen, og medarbeiderne ble deretter involvert gjennom deltakelse i en “nedenfra og opp prosess” i valg av verdier.

I forlengelsen av dette kan en reflektere over om prosessen muligens ville vært beskrevet annerledes av medarbeiderne, hvis de ble bedt om å delta i prosessen. Selv om lederne hadde initiativet, ville de at medarbeiderne skulle komme frem til sine verdier, hva som var av betydning og ønskelig fra deres ståsted. Selv om initiativet kommer ovenfra, synes ikke agendaen og utfallet å være lagt. Aadland beskriver at det å utvikle en verdibevisst organisasjon fremstår som sentralt i verdibasert ledelse. Det kan gjøres ved å implementere en verdibasert praksis og gjennom systematisk verdirefleksjon over egen praksis (Aadland, 2004, pp. 157 -158).

«Performing values practices»

Ledergruppen i “Sol” hadde en felles oppfatning av at verdiprosessen ble gjennomført på en god måte. Det som særpreget verdiprosessen var at den var godt forankret gjennom medarbeidernes deltakelse. Alle ansatte fikk mulighet til å delta i utvelgelsen av verdiene. Verdiene mot, ydmykhet og anerkjennelse oppsummerte verdiprosessen. Disse tre verdiene gjenspeilet det mest sentrale av det som fremkom i løpet av verdiprosessen. Verdiene ble nedtegnet i en verdimelding, og ble dermed vedtatt som gjeldende verdier for enheten. De vedtatte verdiene har deretter stått uendret.

Det kan virke som den inkluderende verdiprosessen, der alle medarbeiderne deltok, la grunnlaget for implementeringsprosessen hos “Sol”. I Gehmans studie derimot, startet implementeringsprosessen da æreskodeksen var vedtatt. Det var i hovedsak de grupperingene som hadde et ønske om et verdidokument, som deltok i utformingen av det. De grupperingene som var aktive motstandere eller som forble passive, syntes ikke å delta (Gehman J., 2013, p. 99).

Denne delen av prosessen viser at virkeligheten ikke alltid er like enkel som initiativtakernes forforståelse. Ledelsen ved Beta antok at alle kom til å være positive til den nye æreskodeksen, og at implementeringen ville være uproblematisk. Som en dekan uttrykte det: «Who would be against honesty? It's like apple pie» (Gehman J., 2013, p. 98). Det viste seg

imidlertid å være grupperinger som ikke ønsket å endre praksis i henhold til den nye æreskodeksen. På den måten ble det krevende å forandre på de etablerte verdipraksisene (Gehman J., 2013, p. 98). Et lignende mønster ble observert hos “Sol”. Selv om medarbeiderne hadde deltatt aktivt i en inkluderende verdiprosess, så det ikke ut som om medarbeidernes atferd ble endret i etterkant av at de nye verdiene ble vedtatt. Slik som hos Gehman, antok ledelsen ved “Sol” at medarbeidernes atferd ville bli endret i tråd med de nye verdiene. Men, endring av medarbeideres atferd i praksis er tidkrevende, og ikke like enkel som teorier eller intensjoner fra initiativtakerne beskrev. Med andre ord fortsatte den tidligere arbeidspraksisen. Den ble beskrevet som at enkelte sterke fagfolk var dominerende ved enheten, og at det i mindre grad ble fokus på å bygge en sterkere samarbeidskultur og en felles verdimesig forankring. Dermed virket det ikke som om medarbeidernes atferd ble endret, for å etterleve de nye verdiene.

Selv om verdiprosessen ble omtalt som meget vellykket av samtlige ledere, syntes ikke verdiprosessen i seg selv å være tilstrekkelig for å endre atferd og praksis. Det måtte i tillegg foretas noen aktive grep. Etter en periode tok ledelsen initiativ til å ta i bruk konkrete ritualer og strukturer for å virkeliggjøre verdiene, og på den måten forsøke å endre medarbeidernes atferd. Glødebarometeret ble introdusert, der meningen var å anerkjenne /snakke godt om kollegaer, som igjen kunne skape entusiasme og positivitet blant medarbeiderne. På den måten kunne de bidra til å praktisere verdiene internt.

Når det gjelder motstanden mot æreskodeksen, varierte den innenfor de ulike grupperingene ved Beta. En kan antyde at motstanden til en viss grad ble hensyntatt, noe som medførte en justering av æreskodeksen. Til forskjell fra min studie ble verdidokumentet (verdikodeksen) omarbeidet kontinuerlig hos Beta. Verdidokumentet var dynamisk og det ble jevnlig justert (Gehman J., 2013, p. 100). En av regnskapsprofessorne aksepterte for eksempel ikke at masterstudentene kunne benytte PC til eksamen, selv om denne praksisen var i tråd med verdikodeksen (Gehman J., 2013, p. 99). Med andre ord fulgte ikke professoren opp den vedtatte verdikodeksen, og det gav studentene uttrykk for i sine kurs - evalueringer. Det er rimelig å anta at dette var en medvirkende årsak til at professoren gikk over til en ny stilling ved et annet universitet. Tilsvarende var det et fåtall av medarbeiderne i min studie som

fortsatte med sitt individuelle, faglige arbeid, og det kunne virke som de ikke hadde et ønske om å endre atferd eller å etterleve de vedtatte verdiene. De forlot organisasjonen til fordel for andre karrierer. En kan undre seg hvorvidt karriereskiftet hadde sammenheng med verdiimplementeringsprosessen.

«Circulating values discourse»

Etter at verdiprosessen hos «Sol» ble gjennomført og de tre verdiene mot, ydmykhet og anerkjennelse ble vedtatt, har de holdt fast på verdiene, både internt i enheten og i arbeidet ut mot tjenestene. Det er med andre ord ikke blitt åpnet opp for å justere verdiene. Dette elementet så ut til å avvike fra Gehmans teori, der verdidokumentet /æreskodeksen ble justert etter at den ble anvendt på nye problemområder, som for eksempel at æreskodeksen ble utvidet etter at det ble oppdaget plagiering på inntaks-essay (Gehman J., 2013, p. 101). Diskusjoner om verdier ble med andre ord ansett som viktige, med tanke på at de var relevante for å kunne håndtere nye problematiske situasjoner. Slik ble verdidokumentet endret og kontinuerlig videreutviklet. De tre første prosessene, identifisering av et problem, nettverk som deler problemforståelse og etablering av nye verdipraksiser dannet, sammen med verdidiskusjonene, det som Gehman kalte for en sirkulær prosess. Jeg tolker det slik at denne sirkulære prosessen vil vedvare, da det stadig kan dukke opp nye problematiske situasjoner av verdimesig karakter ved et studiested.

Som nevnt synes prosessen å fremstå forskjellig fra verdiprosessen hos “Sol”. “Sol” gjennomførte det som kan kalles for en lineær verdiprosess. Gjennom en grundig og inkluderende prosess der alle medarbeiderne deltok, ble verdiene utviklet og vedtatt. I løpet av prosessarbeidet var det av betydning å få til et praksisfokus i verdiprosessene. Det ble for eksempel synliggjort gjennom at medarbeiderne fikk mulighet til å drøfte hvilken konkret og praktisk betydning verdiene hadde for den enkelte, for organisasjonen og for det utadrettede arbeidet. I etterkant av verdiprosessen har “Sol” fokusert på hvordan verdiprosessen kunne følges opp. Dette gjennom å få en rik dybdeforståelse av hvordan verdiene kan praktiseres internt i organisasjonen og eksternt i møte med tjenestene som betjenes. Anvendelse av verdiene vil bli drøftet i neste kapittel.

5.3 Virkeliggjøring av verdiene – verdipraksiser og verdier i praksis

I problemstillingens andre del, spurte jeg hvordan lederne i «Sol» anvendte verdiene i praksis. I dette avsnittet vil jeg å drøfte spørsmål rundt hva en gjør når verdidokumentet er ferdigstilt, og hva som skal til for at verdier settes ut i praksis. Min studie indikerer at de planlagte verdipraksisene har vært med på å sette medarbeiderne i stand til å utføre arbeidet ute hos tjenestene på en bedre måte. Går vi til litteraturen, er det mye fokus på verdirefleksjon i etterkant av situasjoner fra praksis. Dette for å bevisstgjøre og forbedre praksis (Aadland & Askeland, 2017, p. 115) og (Aadland, 2004, pp. 157-158). Min studie eksemplifiserer at medarbeiderne ble bygd opp i forkant, for deretter å kunne gjøre en bedre jobb ute i tjenestene. Mine ledere viste en foroverlent holdning, gjennom å «stufte» medarbeiderne med verdier, slik at de settes i stand til å for å løse de eksterne oppdragene, i henhold til organisasjonens verdier.

Nedenfor vil jeg drøfte hvordan verdiene kom til uttrykk i form av planlagte og uplanlagte verdipraksiser. Jeg anvender begrepet «verdipraksis» som planlagte praksiser, og støtter meg til Gehmans forståelse. Når det gjelder uplanlagte verdipraksiser, støtter jeg meg på Aadland & Askelands term «verdier i praksis». Slik jeg ser det, favner det både planlagte og uplanlagte hendelser. I drøftingen vil jeg trekke inn forholdet mellom uttrykte verdier og bruksverdier (Busch, 2012, p. 35) og (Busch, 2014, p. 21). Videre vil jeg drøfte hvordan de tre verdiene fra verdidokumentet forholder seg til praksis. Verdiene mot, ydmykhet og anerkjennelse har ulik konnotasjon og forutsetter ulik planlagt eller uplanlagt praksis.

5.3.1 Planlagte verdipraksiser

Ledere i en organisasjon kan vise at de vektlegger verdiene fra organisasjonens verdidokument ved å innføre organiserte og planlagte verdipraksiser. Mine informanter beskrev dette blant annet gjennom «glødebarometeret». Glødebarometeret ble innført av ledelsen, og satt i system blant medarbeiderne for å virkeliggjøre verdien anerkjennelse internt. Et hovedfunn fra studien peker i retning av en sammenheng mellom verdien

anerkjennelse og praksisen glødebarometeret. Det kom til uttrykk gjennom at medarbeiderne begynte å snakke godt om hverandre i plenum. Det å anerkjenne hverandre med alle medarbeiderne til stede, synes å gi en positiv kraft mellom kollegaene.

Termen verdipraksis, gir ifølge Gehman et bilde på en ønskelig praksis som gir mennesker en opplevelse av rett og galt, godt eller mindre godt. Beskrivelser av praksisen glødebarometeret fikk frem opplevelser og erfaringer som fremstod som riktige innenfor kompetansesenterets verdier.

Tilsvarende synes Gehmans «honor code», å være en slik organisert verdipraksis. Verdikodeksen ble utformet med støtte i ulike grupperinger ved handelshøyskolen. Høyskolen var en stor organisasjon med mangesidig praksis, og implementering av verdikodeksen fikk ulik mottakelse, da avdelingene hadde forskjellige arbeidsoppgaver. De involverte undertegnet verdikodeksen i en sermoni. På den måten forpliktet de seg på å handle i henhold til hva som var rett og galt i verdikodeksen. Lederne i min studie hadde den fordel at de var del en liten organisasjon, der de kunne innføre og gjennomføre organiserte verdipraksiser der alle i enheten kunne delta.

Når de ansatte arbeidet ute i tjenestene var en av målsettingene å inneha en anerkjennende væremåte. Som eksempel på planlagt verdipraksis i det utadrettede arbeidet, fortalte mine informanter om «anerkjennende intervju». «Anerkjennende intervju» kan illustrere hvordan verdien anerkjennelse virkeliggjøres eksternt, og dreide seg om å få frem vellykkede erfaringer blant ansatte i tjenestene. I likhet med Glødebarometeret, synes anerkjennende intervju å være en planlagt verdipraksis som hadde til hensikt å realisere verdien anerkjennelse.

Et hovedfunn i min studie peker på en sammenheng mellom intern praksis og ekstern praktisering. Beskrivelser av verdien anerkjennelse får frem hvor viktig det er å praktisere verdien internt, for at den skal praktiseres videre av medarbeidere utad. Gjennom å praktisere anerkjennelse internt, kunne det virke som medarbeiderne ble satt i stand til å gjøre en bedre jobb ute hos tjenestene. Einar Aadland viste på lignende måte at lederen må sørge for god dialog og bidra til å utvikle ansvarlige og selvstendige mennesker, som ikke er i behov av instruksjoner og regler (Aadland, 2004, p. 157).

Som vist knytter det seg to hovedoppgaver til det å lede verdibevisst. En av oppgavene viser til at lederen bør sørge for systematisk verdirefleksjon over egen organisatorisk praksis. På den måten kan en bevisstgjøre, begrunne og forbedre praksis (Aadland & Askeland, 2017, p. 115) og (Aadland, 2004, p. 157 og 158). Kan slike verdipraksiser, og slike kollektive refleksjonsprosesser som Aadland har prøvd ut i flere organisasjoner, være organisasjonens verktøy for implementering og iverksetting av verdier? En kan tenke at det bevisstgjør og gir tid og rom til verdier som diskurs, samtidig som det gir jevnlig påfyll. Verdier kan ikke instrueres, de må fylles på hos medarbeidere jevnlig. Gjentakelse ser ut til å være avgjørende og virkningsfullt for at verdiene skal holdes i hevd. I min studie kom dette til uttrykk gjennom glødebarometeret. Det å anerkjenne hverandre jevnlig, med alle medarbeiderne til stede, synes å gi en positiv kraft mellom kollegaene. Det kom til uttrykk gjennom at medarbeiderne begynte å snakke godt om hverandre i plenum.

5.3.2 Uplanlagt verdipraksis

De uplanlagte verdipraksisene kan per definisjon ikke instrueres eller organiseres fra leder eller organisasjonens side. Lederen kan ikke gi beskjed om at når du besøker en ekstern virksomhet, må du huske å vise mot og ydmykhet (Ladegård & Vabo, 2011, p. 2). Noen verdier er enklere å lage praksiser til enn andre. For å virkeliggjøre verdien anerkjennelse hadde «Sol» utviklet planlagte eller rutinelignende praksiser. Men hva betyr det å vise mot? Det fremkom i mitt materiale at mot især dreide seg om å tørre å utfordre tjenestene. Det å være modig ble koblet opp til å utføre en handling, til forskjell fra å uttrykke eller å ha kunnskap om at det er viktig å utfordre på verdier. Lederen kunne ikke, i forkant av et oppdrag, minne om å tørre å vise mot for å utfordre tjenestens til å avklare sine verdier. Men, gjennom å «møte» utfordringen og «stå i situasjonen», ble det utvist mot. Praktisering av mot kan forstås som en uplanlagt situasjon, som det er vanskelig å lage rutinelignende praksiser på.

Hva betyr det å være ydmyk? Informantene beskrev, som jeg trakk frem under avsnitt 4.3.5, at ydmykhet i arbeidet handlet om å innta en undrende og lærende posisjon i forhold til tjenestene. Det kunne vise seg gjennom en aksept for tjenestenes kompetanse og ytterligere

gjennom å veilede dem til å finne egne handlingsalternativer. I likhet med mot, kan praktisering av ydmykhet tolkes som en uplanlagt situasjon som det synes krevende å lage rutinelignende praksiser på.

Begrepet «verdier i praksis» kan være dekkende for den uplanlagte praktiseringen av mot og ydmykhet. Ved hjelp av kritisk refleksjon over handlinger som har forekommet, kan praksiser ifølge Aadland & Askeland videreutvikles (Aadland & Askeland, 2017, p. 122). Mine ledere fortalte at det vanligvis var to medarbeidere som arbeidet sammen på de eksterne oppdragene. Det å ha en trygg og anerkjennende relasjon til kollegaen gav et mulighetsrom for å forbedre verdipraksisen, gjennom å reflektere over hva som fungerte bra og hva som kunne vært gjennomført på en annerledes måte. Samtidig gav de uttrykk for at de tre verdiene mot, ydmykhet og anerkjennelse best kunne tolkes og forstås samlet, og at det er behov for alle verdiene for å ivareta det eksterne oppdraget på en god måte.

Mine ledere formidlet at de hadde fått gode tilbakemeldinger på arbeidet som ble utført ute i tjenestene, og det var særlig medarbeidernes atferd som ble trukket frem. Verdiene til «Sol» ble lagt merke til gjennom at medarbeiderne levde dem ut, i møte med dem. Tilbakemeldingene viste seg som «dere er det dere prediker» eller «dere er det dere snakker». Samsvar mellom ord og handling var av stor betydning for mine informanter, og de mente at det gav dem høy troverdighet. Det kan også bety at det å ikke etterleve disse planlagte verdipraksisene i de uplanlagte settingene, kan medføre vanskeligheter. De planlagte verdipraksisene skaper en forventning og slik sett snevrer inn handlingsvalgene for de ansatte. Mine informanter fortalte ikke om motsetninger eller at noen valgte å handle på tvers av de uttalte verdiene ute hos tjenestene. Det er likevel interessant å reflektere over hva som ville skjedd hvis de uplanlagte verdipraksisene ikke samsvarte med de planlagte. Hvis de uttalte verdiene i verdidokumentet ikke blir fulgt opp, er det ikke lenger samsvar mellom ord og handling. Slik får vi også frem en forståelse for hvordan de planlagte og uplanlagte praksisene må spille sammen.

Betydningen av forholdet mellom ord og handling bekreftes, som tidligere nevnt, av Aadland og Busch (Aadland, 2004, p. 163). og (Busch, 2012, p. 35). Uttrykte verdier peker mot verdier vi gir uttrykk for at vi har, og kan synliggjøres gjennom en organisasjons verdidokument. Bruksverdier derimot, kommer til uttrykk gjennom våre handlinger, eller «verdier i praksis», som Aadland & Askeland kanskje ville ha beskrevet det. Busch trekker frem at det ikke alltid synes å være samsvar mellom uttrykte verdier og bruksverdier. Det kan

være forskjell mellom hva vi sier er ønskverdig, og om vi handler slik at det ønskverdige bekreftes og styrkes i praksis (Busch, 2012, p. 35). Hvis organisasjonens verdier ikke er kommunisert, vil den enkelte medarbeider handle i henhold til individuell oppfatning. Slik sett kan ikke tjenestene vurdere om den uplanlagte verdipraksisen er i samsvar med organisasjonens verdier.

6 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg rettet søkelyset mot hvordan verdier utvikles og virkeliggjøres i praksis. Jeg har sett på hvordan verdier etableres gjennom en bevisst verdiprosess ved et offentlig kompetansesenter, og hvordan de formelle og uformelle verdipraksisene kom til uttrykk blant ansatte.

Diskusjoner rundt verdier kan oppfattes som lite håndfaste og vanskelig å få grep om. Jeg har ønsket at denne studien kan bidra til å øke forståelsen av verdiarbeid i praksis.

Oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål har vært:

Hvordan utvikler og anvender ledere verdier i praksis? Erfaringer fra et kompetansesenter

- Hvordan kom «Sol» frem til organisasjonens verdier?
- Hvordan praktiseres verdiene internt og eksternt?
- Hvordan påvirker de planlagte verdipraksisene det daglige, uplanlagte, verdiarbeidet?

Jeg har gjennomført en kvalitativ casestudie av kompetansesenteret “Sol”, der jeg baserte meg på individuelle intervju av alle fem lederne i ledergruppen. Datamaterialet ble analysert og drøftet i lys av relevant teori, og jeg har især konsentrert meg om Gehmans studie om verdiarbeid. Forutsetninger for Gehmans studie var bekymringer om at verdiene ved “Beta business school” ikke ble fulgt opp i praksis. Gjennom brudd på underforståtte verdier, utviklet det seg et behov for endring av praksis. Gehmans studie var et omfattende empirisk forskningsarbeid. Min studie utdyper Gehmans arbeid med å tydeliggjøre hva som skjer når verdier blir satt ut i praksis med bevisste strategier.

Med bakgrunn i datamaterialet fremkom to hovedtemaer, prosessen med å utvikle organisasjonsverdier, som innebar intensjon, forutsetninger og gjennomføring av verdiarbeidet. Den andre temaet dreide seg om hvordan verdiene kom til uttrykk i praksis.

Verdiprosessen hos “Sol” var kjennetegnet av en felles og inkluderende verdiprosess for alle medarbeiderne, og verdiprosessen var grundig forankret i styret, ledergruppen og blant medarbeidernes som var involvert. Verdiprosessen resulterte i verdiene mot, ydmykhet og anerkjennelse, og de ble lagt inn et offisielt verdidokument. Selv om medarbeiderne hadde deltatt aktivt i en inkluderende verdiprosess, så det ikke ut som om de endret atferd i henhold til de nye, vedtatte verdiene. Tilsvarende viste Gehman at opprettelse av “honor code” ikke medførte endring av praksis. Disse to studiene viser at grad av involvering i verdiprosessen ikke var avgjørende for å sikre implementering.

Verdipraksisen glødebarometeret ble innført av ledelsen og satt i system blant medarbeiderne for å virkeliggjøre verdien anerkjennelse internt. Et hovedfunn fra studien peker i retning av en sammenheng mellom verdien anerkjennelse og praksisen glødebarometeret. Det kom til uttrykk gjennom at medarbeiderne begynte å snakke godt om hverandre i plenum. Det å anerkjenne hverandre med alle medarbeiderne til stede, synes å gi en positiv kraft mellom kollegaene.

Et hovedfunn i studien peker på en sammenheng mellom intern praksis og ekstern praktisering. Gjennom å praktisere anerkjennelse internt synes medarbeiderne å settes i stand til å gjøre en bedre jobb ute hos tjenestene. Mine studie eksemplifiserer at medarbeiderne ble bygd opp/”stuffet” med verdier i forkant av oppdragene eksternt.

Til sist ble verdiene til “Sol” lagt merke til ute hos tjenestene som skulle betjenes. Det kunne for eksempel forekomme gjennom tilbakemeldinger i form av “dere er det dere snakker” eller “dere er det dere prediker”. Dette kan indikere samsvar mellom ord og handling. På den måten synes de uttalte verdiene mot, ydmykhet og anerkjennelse, som var nedtegnet i verdidokumentet, å bli fulgt opp av medarbeiderne ute hos tjenestene.

6.1 Mulige temaer for videre forskning

Studiens problemstilling er, hvordan utvikler og anvender ledere verdier i praksis? Erfaringer fra et kompetansesenter. Problemstillingen er med på å synliggjøre mekanismene i forholdet mellom verdier for praksis og verdier i praksis. Oppgavens problemstilling omhandler kun ledernes forståelse. Det innebærer at medarbeidernes opplevelser av verdiarbeidet samt

hvordan medarbeiderne kunne oppleve hvordan verdiene praktiseres i organisasjonen, ikke inngår i oppgaven. Kanskje verdiprosessen ville vært beskrevet annerledes av medarbeidere som ble bedt om å delta i prosessen. Samtidig er det mulig at medarbeiderne ville hatt en annen oppfatning av hvordan verdiene virkelig gjøres i deres arbeidshverdag. Det å få inntak til medarbeidernes perspektiv, vil imidlertid kunne vært et spennende tema for videre forskning.

Videre ble jeg i etterkant av studien oppmerksom på at “styring gjennom stuffing”, kunne være et mulig tema for videre forskning. Det har å gjøre med at medarbeiderne kan bygges opp med verdier internt i enheten, før de skal praktisere ute hos tjenestene. På den måten kan de bli godt rustet til å ivareta de eksterne oppgaver på en best mulig måte.

Litteraturliste

- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. (2010). Values in Professional Practice: Towards a Critical Reflective Methodology. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 461-472. doi:10.1007/s10551-010-0518-x
- Aadland, E., & Askeland, H. (2017). Verdibevist ledelse i praksis. In E. Aadland & H. Askeland (Eds.), *Verdibevist ledelse* (pp. 113-136). Oslo: Cappelen Damm akademisk, 2017.
- Aadland, E., Askeland, H., Handels- og servicenæringens, h., & Diakonhjemmet høgskole Seksjon for verdibasert, l. (2006). *Verdibasert ledelse i praksis : en studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Oslo: Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon.
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (Tredje opplagan. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Askeland, H. (2017). Historiske linjer i utviklingen av verdibasert ledelse. In E. Aadland & H. Askeland (Eds.), *Verdibevist ledelse*
- Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Askeland, H., & Aadland, E. (2017). Hva er verdier, og hva tjener de til? In (pp. 26-49). Oslo: Cappelen Damm akademisk, 2017.
- Askeland, H., Espedal, G., Løvaas, B. J., & Sirris, S. (2020). Understanding Values Work in Organisations and Leadership. In *Understanding values work. Institutional perspectives in organizations and leadership* (pp. 1-12). Cham: Palgrave Macmillan, 2020.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier : et integrert perspektiv*. Bergen: Fagbokforl.
- Espedal, G., Carlsen, A., & Askeland, H. (2019). How do we reach out to those we are here for? Value inquiry in sustaining institutions. *Work in process*.
- Falkenberg, G. (2007). *Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter : viktige kulturbærere eller fordekt PR? : Fafos rådsprogram 2006-2008* (Vol. 2007:08). Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo.
- Gehman J., T. L. K. G. R. (2013). Values Work: A process Study of the Emergence and Performance of Organizational Values Practices. *The Academy of management Journal*, 56 no 1, 84-112.
- Gilje, N. (2019). *Hermeneutikk som metode : ein historisk introduksjon*. Oslo: Samlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse : betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforl.
- Klemsdal, L. (2006). *Den intuitive organisasjonen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ladegård, G., & Vabo, S. I. (2011). Ledelse, styring og verdier. *Magma*, 14(1), 23-31.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). 1.6 institutions and institutional work. *The Sage handbook of organization studies*, 215-254.

- Lencioni, P. M. (2002). Make your values mean something. *Harvard business review*, 113-117.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Naomi I. Maierhofer, A. E. R., and Boris Kabanoff. (2003). When and Why are values important in organizations?
- . In S. W. E. Gilliland, D. D. E. Steiner, & D. P. E. Skarlicki (Eds.), *Emerging Perspectives on Values in Organizations. Research in Social Issues in Management Series: Information Age Publishing Inc.*
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse : kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. rev. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Skilbrei, M.-L. (2019). *Kvalitative metoder : planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon* (1. utgave. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Thomassen, M. (2006). *Vitenskap, kunnskap og praksis : innføring i vitenskapsfilosofi for helse- og sosialfag*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur : en innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*. Flekkefjord: SEEK.
- Yin, R. K. (1993). *Applications of case study research* (Vol. 34). Newbury Park, Calif: Sage.

Vedlegg

3.10.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Implementering av verdier

Referansenummer

327092

Registrert

02.10.2019 av Ragnhild Stakkeland - ragnhildst@hotmail.com

Behandlingsansvarlig institusjon

VID vitenskapelig høyskole / Fakultet for sosialfag / VID Oslo

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Benedicte Kivle, benedicte.kivle@vid.no, tlf: 22963711

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

ragnhild Stakkeland, ragnhildst@hotmail.com, tlf: 93860993

Prosjektperiode

25.09.2019 - 01.06.2020

Status

03.10.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

03.10.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 3.10.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5d8b738a-8d51-4b90-bab3-1a9967e55e43>

1/2

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 1.6.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Som avtalt i hyggelig telefonsamtale tidligere i dag, sender jeg en mail.

Jeg studerer verdibasert ledelse på heltid, ved VID- Diakonhjemmet høyskole i Oslo. Jeg er tidligere utdannet pedagog fra universitetet i Oslo, og har arbeidet med undervisning og pp-rådgivning. Jeg er bosatt i Kristiansand.

Jeg er nå igang med masteroppgaven, der jeg ønsker å gå nærmere inn på lederes egne erfaringer og refleksjoner rundt innføring av verdier. Mitt utgangspunkt er at jeg er nysgjerrig på ledere som gir uttrykk for at verdier står sentralt i organisasjonen.

Jeg ønsker å undersøke hvordan ledere implementerte verdiene sine - mot, ydmykhet og anerkjennelse. Studien omfatter kun ledernes forståelse.

I den forbindelse ønsker jeg å intervju alle i ledergruppen, individuelt. Hvert intervju varer ca 60 min. Intervjuene vil bli tatt opp på lydopptaker. Det er ønskelig å gjennomføre intervjuene i november-desember 2019.

Jeg ser frem til å høre fra deg!

Vennlig hilsen
Ragnhild Stakkeland

Mail: ragnhildst@hotmail.com

tlf 938 60 993

Invitasjon til å delta i mastergradsstudien

"Implementering av verdier"?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et mastergradsprosjekt hvor formålet er å undersøke lederes egne erfaringer og refleksjoner rundt innføring av verdier. Din deltakelse innebærer at du blir intervjuet individuelt av undertegnede. Intervjuet vil vare ca 60 min.

Formål

Jeg studerer verdibasert ledelse ved VID-vitenskapelige høyskole, og jeg er nå i gang med masteroppgaven. I den forbindelse ønsker jeg å gjennomføre en studie som handler om å prosessen med å omsette nedtegnede verdier til praksis. Studiens foreløpige problemstilling er:

- Hvilke erfaringer har lederne i [redacted] med implementering av verdier?

Studien er en kvalitativ studie og omfatter lederne i ledergruppens egne erfaringer og refleksjoner rundt prosessen med innføring av verdier i organisasjonen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID vitenskapelige høyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelsen innebærer at du samtykker til å sette av tid til et individuelt intervju som varer ca 60 minutter. Det er ønskelig å gjennomføre intervjuet i november -desember 2019. Intervjuet gjennomføres på et avtalt sted som passer best for deg. Det vil bli brukt lydopptaker under intervjuet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Opplysningen om deg vil bare brukes til formålene som det er informert om i dette informasjonsskrivet. Datamaterialet (lydopptak og transkribert materiale) vil behandles på en forsvarlig måte under prosjektperioden, med tanke på konfidensialitet. Det er kun undertegnede og min veileder som vil ha tilgang til informasjon om deg. Hvis du blir referert ved navn fra intervjuet, vil du få teksten til gjennomlesning, med muligheter for å gi kommentarer. Dette for å ivareta ditt personvern og sikre at du refereres på måter som du ønsker.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2020. Opplysninger om deg, opptak fra intervjuene og transkribert materiale destrueres når prosjektet ferdigstilles.

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.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- VID-vitenskapelige høyskole ved Benedicte Kivle. Epost: Benedicte.kivle@vid.no
- Vårt personvernombud: Nancy Yue Liu. Epost: nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert.

Med vennlig hilsen

Ragnhild Stakkeland

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Implementering av verdier», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- At utsagn fra intervjuet kan benyttes i masteroppgaven. Der dette er aktuelt får jeg teksten til gjennomlesning og godkjenning.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 01.06.2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide – individuelt intervju

Innledning

Presentasjon av mitt prosjekt - hvilke erfaringer har ledere i med innføring av verdier?

Så starter jeg litt med deg:

- Relevant utdanning
- ledererfaring og hvor lenge du har arbeidet i
- Rolle

Verdispørsmål / lederens forståelse av sine verdier (mot, ydmykhet og anerkjennelse)

1. Hvilken betydning har det for deg som leder å arbeide med verdier?
2. Hva betyr verdien mot for deg i din arbeidshverdag?
 - Har du et eksempel som du vil dele?
3. Hva betyr verdien ydmykhet for deg i din arbeidshverdag?
 - Har du et eksempel som du vil dele?
4. Hva betyr verdien anerkjennelse for deg i din arbeidshverdag?
 - Har du et eksempel som du vil dele?
5. Hvilke av disse tre verdiene merker du i din lederhverdag?
 - Og hvordan?
 - Har du et eksempel som du vil dele?
6. På hvilken måte er du som leder bevisst dine egne verdier?

7. Hvordan tenker du at dine egne verdier samsvarer med virksomhetens verdier?

Hvordan har du som leder gått frem for å innføre verdiene mot, vdmvkhhet og anerkjennelse?

8. Hvordan jobbet du for å sette verdiene ut i praksis?

- Kan du fortelle om sist du opplevde å sette en verdi ut i praksis?

9. Hvordan samarbeidet du og de andre lederne om innføring av verdiene?

10. På hvilken måte ble medarbeiderne involvert i verdiarbeidet?

11. I hvilke konkrete sammenhenger blir verdiene tatt i bruk hos dere?

- -- eks ansettelse?
- Eks personalmøter?
- Fagdager?

12. Hva gjøres for at nye medarbeidere skal bli kjent med virksomhetens verdigrunnlag?

13. På hvilken måte tror du de som mottar tjenestene deres merker verdiene?

- Har du et eksempel som du vil dele?
- En historie eller fortelling

14. Har dere noen treffpunkter hvor dere deler tanker, ideer og erfaringer over hvordan verdiene kan settes ut i praksis?

- Uformelle treffpunkter?

15. Hvilke tilbakemeldinger har dere fått internt på prosessen med innføring av verdiene?
16. Hvilke dilemmaer dukket opp underveis når dere arbeidet med verdier?
 - Hvordan ble de håndtert?
17. Hva var det som gjorde at dere satte i gang prosessen med verdiarbeidet?
 - Kan du beskrive prosessen i korte trekk?
18. Hvis du kunne forestille deg hvordan det ideelle verdiarbeidet hos deg skulle foregå. Hvordan skulle det ha foregått?
 - Eventuelt hva ville du gjort annerledes?
19. Hvordan vil du jobbe med verdiene til [redacted] i tiden fremover?
 - Hvilke muligheter ser du for deg?
 - Hvilke utfordringer står dere foran?
20. Nå nærmer det seg avslutning. Er det noe du ønsker å tilføre?

Tusen takk for intervjuet!

