



Verdien av verdier når ein ny kommune vert til.

Ei kvalitativ undersøking av leiarar si meining om kva rolle eit felles verdigrunnlag har i samanslåinga av organisasjonar?

Solveig Astrid Kvamme

VID vitenskapelige høgskole

Oslo

Masteroppgåve

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 20331

18.mai 2020

**Opphavsrettigheter**

Forfatteren har opphavsrettighetene til rapporten.  
Nedlasting for privat bruk er tillatt.

# Samandrag

Denne oppgåva undersøker kva rolle eit felles verdigrunnlag kan ha i ei stor samanslåing av fem kommunar. Utgangspunktet for oppgåva er problemstillinga: *Kva overordna rolle kan eit felles verdigrunnlag ha i samanslåing av organisasjonar og i bygginga av ein ny organisasjon?*

Med det som utgangspunkt så har eg gjennomført ei kvalitativ undersøking der eg intervjuar sju leiarar i toppleinga til den nye storkommunen Ålesund kommune samt at eg har sett på intensjonsavtalen og det overordna styringsdokumentet for nye Ålesund kommune.

Intervjutidspunktet var frå 9 til 6 månader før kommunesamanslåing var ein realitet og det betyr at materialinnsamlinga skjedde i ein av dei mest intense periodane i prosessen. Nokre av dei eg intervjuar hadde nett vorte tilsette i si nye stilling, og hadde nettopp starta med å sette seg inn i eige stabs- eller kommunalområde. Andre hadde vore i den prosessen ei tid allereie.

Det teoretiske grunnlaget for undersøkinga knyter eg til nokre nøkkeltema og forståelsen av dei som verdier og verdiarbeid, organisasjonskultur, endring og verdibevisst leing.

Eg vel å ta med litt om bakgrunnen og historia rundt denne kommunesamanslåinga, mest fordi den er stor, med fem kommunar så stor at den er ei av dei største samanslåinga når det gjeld tal organisasjonar som slår seg saman i nyare tid i Norge. Det er relativt sjeldan, om det i det heile har skjedd før, at det er så mange organisasjonar som går saman.

På bakgrunn av materialet eg fekk når intervjuar var transkriberte så har eg analysert og sett på korleis leiinga opplever at verdigrunnlaget er forankra, kva rolle verdiane vil ha for endring/utvikling av organisasjonskulturen i ny organisasjon og kva meining dei har om eiga leiarrolle knytt til dette verdiarbeidet.

Funna i undersøkinga viser at det å arbeide vidare med verdiane og det felles verdigrunnlaget vert viktig. Å verbalisere det, snakke om det, gje det innhald i kvardagen og i tenestene må til om det skal ha noko verdi. Verdien av verdier ligg i det å bruke det, få det inn under huden og la det bli ein del av det levde livet.

# Forord

Så er eg ved enden av ei reise, ei reise som har vore lengre enn den var tenkt i utgangspunktet med både planlagde og uforutsette stopp og pausar. Reisa har vore utviklande, lærerik, spanande, nyskapande, innimellom litt frustrerande, til tider langdryg og aller mest kjekk og inspirerandes. Eg vil takka mine medreisande og medstuderande gjennom desse åra, ingen tvil om at nye venskapsband har vorte etablert!

Takk til lærarar og tilsette ved Senter for verdibasert ledelse, Vid Oslo. De har alle bydd på meir enn det reint faglege og skapt gode relasjonar til oss studentane. Det har vore med på å gje dette studiet ein eigen dimensjon – takk!

Arild Wæraas som har vore min rettleiar, takk for nyttig rettleiing, oppmuntring og faglege råd i arbeidet med oppgåva.

Takk til arbeidsgivar både i gamal og ny kommune som har lagt særst godt til rette for at eg kunne fullføre dette. Spesielt takk til Malin som alltid heiar og oppmuntrar, du er til stor inspirasjon!

Takk til de som deltok i undersøkinga sjølv om det var midt i ein særst hektisk periode i samanslåingsprosessen. Takk for tida de let meg bruke og for inspirasjonen de gav meg.

Takk til dei som står meg nærast og held ut med meg i kvardagen, det er desse kvardagane som har gjort at dette kunne gjennomførast.

Sidan datoen i dag er den som den er, så avsluttar teksten her med eit Hipp, hipp hurra!

Ålesund 17.mai 2020

Solveig Kvamme

# Innhald

Samandrag.....	III
Forord.....	IV
1 Innleiing .....	1
1.1 Frå fem til ein – med fokus på verdiarbeid.....	1
1.2 Frå tema til problemstilling: .....	2
1.2.1 Tema og problemstilling .....	3
1.2.2 Forskingsspørsmål:.....	3
1.3 Oppbygging av oppgåva.....	4
1.4 Bakgrunn for eit felles verdigrunnlag i ny kommune .....	4
2 Teori.....	6
2.1 Tidlegare forskning .....	6
2.2 Verdier og verdiarbeid.....	10
2.3 Organisasjonsstruktur .....	11
2.4 Organisasjonskultur .....	12
2.5 Verdibevisst leiing.....	13
2.6 Endringsarbeid.....	16
2.7 Motstand mot endring.....	17
3 Metode.....	19
3.1 Val av metode.....	19
3.2 Utval .....	21
3.3 Gjennomføring av intervju .....	22
3.3.1 Intervjuet, intervjuguiden og kontakt med intervjuobjekt.....	23
3.3.2 Skjematisk oversikt over intervju og intervjuobjekt .....	24
3.4 Refleksjon kring metode.....	24
3.4.1 Reliabilitet og validitet .....	25
3.4.2 Etisk perspektiv .....	25
3.4.3 Mi rolle som forskar .....	26
3.5 Metode for analyse .....	27
4 Resultat og funn .....	30
4.1 Den overordna rolla og styringsdokumenta .....	30
4.2 Verdiane i Ålesund kommune .....	32
4.3 Forankring av felles verdigrunnlag .....	33

4.4	Leiarskap i ny organisasjon .....	36
4.5	Organisasjonskultur og endring .....	41
4.6	Samhandling og omdøme .....	44
5	Drøfting .....	48
5.1	Den overordna rolla og styringsdokumenta. ....	48
5.2	Forankring av felles verdigrunnlag .....	51
5.3	Leiarskap og det å vere verdimedviten.....	52
5.4	Ein organisasjon i endring .....	55
5.5	Samhandling og omdøme .....	57
6	Oppsummering .....	59
	Litteraturliste .....	61
	Bibliografi .....	61
	Vedlegg .....	64

# 1 Innleiing

## 1.1 Frå fem til ein – med fokus på verdiarbeid

Når ein i ein stor samanslåingsprosess av fleire organisasjonar i kommune-Norge vel å ha eit tydeleg fokus på verdiar og set av tid og ressursar til å arbeide fram eit felles verdigrunnlag så kan ein undre seg over om verdiane får verdi for organisasjonen eller vert det berre fine ord på eit papir som tek seg godt ut? Og set det spor i arbeidet og retning for endringsprosessen som pågår? Dette gjorde meg nyfiken og eg fekk lyst til å sjå nærare på dette. Og tema og innfallsvinkelen min gav seg ut frå det.

Eg gjorde det valet å undersøke eigen organisasjon med dei fallgruver og utfordringar det kan by på. Difor vel eg å ikkje anonymisere kva kommunesamanslåing det gjeld, då trur eg oppgåva ville miste litt av verdien sin. Eg har studert kommunale leiarar på rådmannsnivå og på nivået direkte underlagt rådmannen i den nye storkommunen.

Det fins relativt lite forskning på akkurat dette med korleis eit felles verdigrunnlag verkar inn i ein samanslåingsprosess og for meg så gjer det temaet ekstra interessant å undersøke. Størrelsen på denne samanslåinga samt det tydelege verdifokuset som ein ynskjer skal sette sitt preg på den nye kommunen gjer at dette bør vere av interesse for den som er opptatt av organisasjonskultur, verdibevist leiing og organisasjonsstruktur både i offentleg sektor men og i andre sektorar.

Frå 01.01.2020 vart dei fem kommunane Haram, Sandøy, Skodje, Ørskog og Ålesund slått saman til ein kommune som heiter Ålesund kommune. Dette er ei av dei største kommunesamanslåingane i Norge når det gjeld tal kommunar, i nyare tid.

(Kommunesektorens organisasjon KS, 2019) Og dermed ei samanslåing som har nasjonal interesse ut over regionen her. Det å sjå på korleis eit felles verdigrunnlag påverkar prosessen i ei slik stor samanslåing av etablerte samfunnsinstitusjonar vil vere av interesse ut over denne casen som eg vel å sjå nærare på. Fem institusjonar med ulik organisasjonskultur og ulikt verdigrunnlag som skal samlast til ein.

Fram til 01.01.2020 vart den framtidige kommunen omtala som nye Ålesund kommune for å skilje den frå det som no er Ålesund kommune og desse to namna kjem eg til å nytte her i oppgåva for å unngå samanblanding.

## **1.2 Frå tema til problemstilling:**

Motivasjonen min for å velje dette temaet er at eg er så heldig å få vere ganske tett på ei stor kommunesamanslåing samtidig som eg er masterstudent i verdibasert leiing. Det at fem kommunar med ulikt verdigrunnlag og ulik organisasjonskultur vert til ein felles kommune kunne vore grunnlag for mange forskingsprosjekt, men eg vel altså sjå nærare på kva rolle det felles verdigrunnlaget kan ha i bygging av den nye organisasjonen.

Sjølv om hovuddelen av oppgåva vert skreve etter at samanslåinga er ein realitet så er intervjuet gjort medan ein stod midt oppe i samanslåingsprosessen meir enn eit halvt år tidlegare, og på ei tid då mykje kring den nye organisasjonen var i støypeskeia. Å forske på dette er unikt no er unikt nettopp fordi det er no det skjer.

Det å sjå nærare på at fem organisasjonar med sine ulike organisasjonskulturar og verdiar no skal samle seg til ein, er eg sikker på har overføringsverdi langt ut over denne aktuelle kommunesamanslåinga. Difor tenkjer eg at dei funn eg ser kan gje relevans for andre samanslåingsprosessar. Det at ulike organisasjonar slår seg saman og er i omstilling er ikkje uvanleg verken i offentleg eller privat sektor, men dette verdifokuset og størrelsen gjer det litt unikt.

Det vart tidleg i samanslåingsprosessen starta eit arbeid med å finne eit felles verdigrunnlag og legge premisser for å skape ein felles organisasjonskultur. Mi forforståing seier at vedtekne verdiar ofte vert gløymde i kvardagen når dei misser nyhenda si interesse. Det å bygge ein ny kommune og ein ny stor organisasjon er krevjande og det er mykje å tenkje på. Klarer ein å få verdigrunnlaget inn under huda samtidig med at ein byggjer den nye organisasjonen?



Eg tenkjer at det å sjå nærare på dette medan prosessen skjer kan ha vitskapeleg verdi fordi det ikkje har vore gjort før, men også samfunnsnyttig verdi for den vidare prosessen i eigen kommune og for andre samanslåingsprosessar som vil kome seinare.

### **1.2.1 Tema og problemstilling**

Mitt utgangspunkt er å sjå nærare på kva ei felles verdiforankring kan bety i omstillinga frå fem kommuneorganisasjonar til ein kommuneorganisasjon. Eg veit at der har vore lagt ned mykje arbeid i det å få på plass eit felles verdigrunnlag. Og eg vart nysgjerrig på om og korleis ein kan sjå spor av dette i kvardagen medan bygging av organisasjonen pågår for fullt. Samt at eg vil teste mi hypotese om at verdiane ikkje er så lett å forankre midt oppe i ein travel samanslåingsprosess. Vil det berre bli noko som er fint på papiret men som det er lite medvit rundt hjå den enkelte leiar?

Eg vel å gje oppgåva følgjande tittel: **Verdien av verdier når ein ny kommune vert til**

Problemstillinga formulerer eg til: *Kva overordna rolle kan eit felles verdigrunnlag ha i samanslåing av organisasjonar og i bygginga av ein ny organisasjon?*

For å finne svar på denne problemstillinga så vel eg å sjå nærare på kva rolle og meining dei administrative leiarane i kommunen har til verdiarbeid og til det å ha eit felles verdigrunnlag. Og korleis det kan påverke leiarrolla. Difor utvikla eg nokre forskingsspørsmål for å hjelpe meg å finne svara.

### **1.2.2 Forskingsspørsmål:**

- Kva meining om felles verdigrunnlag ligg til grunn i leiinga når ein ny organisasjon skal byggast?
- Kva meining om verdiarbeid ligg til grunn når det gjeld verdigrunnlaget si rolle for organisasjonskulturen i den nye organisasjonen?

- Kva meining ligg til grunn for arbeid med verdjar når det gjeld samanhengen mellom verdigrunnlag, samhandling og omdøme?

### **1.3 Oppbygging av oppgåva**

I starten av oppgåva vil eg ta med litt om bakgrunnen for det felles verdigrunnlaget og litt om den aktuelle kommunesamanslåinga. Det gjer eg fordi eg meiner at det vil vera eit nyttig bakteppe for resten av oppgåva. I teorikapittelet vil eg gjera greie for tidlegare forskning på same tema eller tilnærma same tema og eg tek med nokre teoriar som eg syne er viktige inn mot undersøkinga og det materialet eg finn. Kapittel 4 tek eg for meg metoden eg har nytta meg av og dei utfordringar og prosessar eg har vore i gjennom i samband med bruk av metode. Så kjem kapittel fem der eg presenterer dei funna eg har gjort og kapittel seks der eg drøftar funna opp mot den tidlegare forskning og den teorien eg har tatt med i kapittel tre.

Eg har gjort det valet at eg ikkje anonymisere kva organisasjon eg undersøker, medan eg vel å anonymisere deltakarane i undersøkinga. Det gjer at eg ikkje viser til kva stilling den enkelte respondent har og at eg har generalisert det eg referere som indirekte sitat når det enkelte sitat er av ein slik karakter at det lett kunne kome fram kven det var som hadde uttalt seg fordi dei omtalar eigen stabs- eller kommunalområde.

Så har eg lagt ved ein del vedlegg. Det er tre dokument som omtalar dei verktøya som vart nytta av arbeidsgruppa i dei prosessane dei køyrde. Så legg eg ved intervjuguiden eg brukte, to utgåver fordi eg justerte den noko etter første intervju. Informasjonsskrivet eg sendte til deltakarane ligg ved og godkjenninga frå Norsk senter for forskingsdata.

### **1.4 Bakgrunn for eit felles verdigrunnlag i ny kommune**

Her vil eg ta med litt om korleis det felles verdigrunnlaget vart til. Det vart tidleg etablert ei eiga arbeidsgruppe samansett av politikarar og tilsette som arbeidde med kulturbygging og verdjar for den nye kommunen. Arbeidsgruppa la etter ein involverande arbeidsprosess

fram forslag på dei kjerneverdiane som dei meinte skulle prege den nye kommunen. Og kjerneverdiane som vart vedtekne av fellesnemnda og seinare det nye kommunestyret er: open, engasjert og modig. (Nye Ålesund kommune, 2018) Det er laga ein verdiplakat med nokre underpunkt som seier litt meir om kvar verdi knytt til rollene som tilsette og politikarar i nye Ålesund kommune har. (Ålesund kommune, 2020) Og det skal arbeidast vidare med korleis ein kan implementere dei i heile organisasjonen når samanslåinga er eit faktum.

Denne arbeidsgruppa har initiert ein brei og involverande prosess i heile organisasjonen for å finne desse verdiane. Både politikarar, administrativ leiing, tillitsvalde og tilsette har vore involvert og invitert til å kome med forslag. Leiargruppa har vore tett på heile tida. Dette er omtala i saksdokumentet som var lagt til grunn då fellesnemnda vedtok verdigrunnet og verdiplakaten. (Nye Ålesund kommune, 2018). Verktøya som vart nytta i prosessen vart kalla verdidebatt (vedlegg 1) og verdiblink (vedlegg 2), og leiarar på alle nivå har vore med på denne prosessen minst ein gong samt fått oppmoding om å nytte den i eiga eining slik at alle tilsette skulle få høve til å vere med og gje innspel på verdier før valet vart gjort.

Første del av verktøyet, verdidebatt, skal opne opp for ein brei diskusjon over verdier og utgangspunkt i to spørsmål. Spørsmåla er positivt formulerte og vil i seg sjølve kunne bidra til å rette merksemd mot positive endringar.

Andre del av verktøyet, verdiblink, er ei måte å poengsette dei verdiane ein har kome fram til i den føregåande verdidebatten. Det er ei effektiv arbeidsmetode som skapar engasjement og hjelper gruppa til å komme til ei felles avgjerd. Resultatet er at ein til slutt vert sittande igjen med dei verdiane som har størst oppslutning. (vedlegg 3)

Ein av leiarane som eg valde å intervjuje har vore med i denne arbeidsgruppa som har arbeidd fram det som er den nye kommunen sitt verdigrunnlag i dag.

## 2 Teori

Problemstillinga mi var *Kva overordna rolle kan eit felles verdigrunnlag ha i samanslåing av organisasjonar og i bygginga av ein ny organisasjon?* Med den som utgangspunkt så definerte eg nokre nøkkelord som eg og brukte i analysen av det materialet eg samla inn. Og desse nøkkelorda gav meg hjelp til å finne ut kva eg ynskte å sjå nærare på og det vart desse stikkorda: verdiar og verdiarbeid, verdibevisst leiarskap, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, endringsarbeid og til sist samhandling. I dette kapittelet om teori vil eg først sjå nærare på tidlegare forskning før eg presenterer dei aktuelle teoriane eg knyter funna mine til.

### 2.1 Tidlegare forskning

Tidleg i prosessen med samanslåinga av dei fem kommunane som no er Ålesund kommune var det eit fokus på felles verdigrunnlag og det vart sett ned ei arbeidsgruppe som skulle arbeide fram eit felles verdigrunnlag. Intensjonsavtalen (Nye Ålesund kommune, 2017) som vart laga og som vart eit viktig strategisk grunnlagsdokument i samanslåingsprosessen har eit høgt fokus på verdiar. Kommunen omtalar sjølv verdiane i intensjonsavtalen i eit eige avsnitt i det overordna styringsdokumentet som handlar om korleis den nye kommunen skal byggast. (Nye Ålesund kommune, 2018) Intensjonsavtalen og dette overordna styringsdokumentet kjem eg tilbake til i eit eige avsnitt seinare, i empirikapittelet.

Sjølv om det er lite forskning på akkurat det med felles verdigrunnlag i samanslåingsprosessar enten det gjeld offentlege eller private organisasjonar, så finn eg det interessant å sjå nærare på dette temaet. Spesielt sidan eg synes det har fått så stor plass i denne aktuelle samanslåingsprosessen fram mot Ålesund kommune 2020.

Forskar ved Handelshøyskolen BI Helene Loe Coleman seier i sitt notat om identitet og kommunesamanslåing at det manglar forskning på akkurat dette temaet knytt til kommunesamanslåingar. (2014) Eg kjem nærare inn på hennar notat lenger ut i kapittelet Ho peikar på at der er overføringsverdi mellom samanslåingar i offentlig sektor og fusjonar

og oppkjøp i andre sektorar. I så måte burde eg nok ha sett meir på forskning på fusjonar og oppkjøp i andre sektorar for å sjå etter overføringsverdi og erfaringar, men det har eg ikkje prioritert.

Mykje av den forskinga som finnes knytt til kommunesamanslåing omhandlar den demokratiske prosessen og dette med innbyggarmedverknad. Dersom ein ser til Kommunenes Sentralforbund (KS) eller Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) som begge har vore særskilt opptekne av kommunesamanslåingane så er det lite fokus på verdiarbeid spesifikt, men dei har demokrati og medverknad meir i fokus. (Regjeringen, 2019) KS har riktig nok laga ein guide til god leiging der dei omtaler det å leie med tydelege verdiar, men det er meir nokre spørsmål til refleksjon meir enn forskning på temaet. (Kommunesektorens organisasjon KS, 2018)

Når eg no vel å ha fokus på verdiarbeid og meining med felles verdigrunnlag i ein samanslåingsprosess, så er det ei relativt upløgde mark. Berit Sunnset Voldseth har sett på kva identitet hjå kommuneleiing og innbyggjarar har å seie i ein samanslåingsprosess og konkluderer med at å ivareta identiteten hjå innbyggjarane er avgjerande for å lukkast med samanslåinga. (Voldseth, 2015, s. 76) Det at innbyggjarane opplever at deira identitet vert ivaretatt, og at dette vert sjonglert opp mot alle andre interessentar i ei slik samanslåing er viktig. Voldseth peikar på at kommuneleiinga har ei sentral rolle der dei kan påvirke og har stor innflytelse på korleis slike prosessar vert. Difor vert det viktig korleis denne same leiinga forstår identitet og er i stand til å ta vare på det i forhandlingane. Voldseth bygger dette på funn hjå Frisvoll og Almås (2004, s. 50) som viser til kor viktig den interkommunale identiteten er i dei vellukka kommunesamanslåingane. Frisvoll og Almås brukar omgrepet «å vere i same båt» om den samkjensle som kan opplevast og som dei kallar den interkommunale identiteten som kan oppstå.

Det er gjort ein case-studie av Askeland (2017, ss. 156-179) der han ser på korleis leiarar bidreg til å institusjonalisere formål, verdiar og identitet i organisasjonar. Dette er eit studie som har eit tema som er i nærleiken av mitt men samanslåingskonteksten manglar. Likevel så finn eg den interessant fordi Askeland i studien konkludere med at leiaren si rolle er betydeleg med tanke på korleis formål, verdiar og identitet vert integrert i organisasjonen. Leiarane har gjennom stillinga si som leiar, posisjon og ansvar i organisasjonen. Ein

organisasjon har sine rammer og leiarane er dei som gjennom si framferd og sine handlingar fortolkar rammene gjennom å utøve sitt ansvar. Verdiarbeid skjer gjennom samhandling og ved å involvera andre, noko som understrekar kva tyding leiaren har som rollemodell for dei tilsette.

Ingunn Stette (2015, ss. 4-5) har i si forskning sett på regional identitet knytt opp mot dei val ein gjorde når ny kommunestruktur skulle veljast i Ålesundsregionen. Dette var i perioden før prosessen med kommunesamanslåinga til nye Ålesund kommune var konkret. Når eg vel å nemne Stette si forskning her så er det fordi den er knytt til det som er forhistoria til den aktuelle samanslåinga som eg ser nærare på.

Stette har fokus på temaet regional identitet som verkemiddel i samanslåing og bygging av regionen og om identiteten vert påverka av innbyggjarane si kjensle av tilhøyrighet lokalt og regionalt. Ho ser ikkje spesifikt på verdiarbeid knytt til samanslåingsprosessane og bygging av regionen, men identitet og verdiar kan ha tette band. I konklusjonen sin trekker ho fram noko av det som kan vere positivt i utviklinga av regionen, som kommunesamanslåinga er ein del av. Ho seier at «Velfungerande samfunn, tillit, respekt, dugnadsånd, felles visjonar og mål, kan såleis bidra til vellukka regionutvikling». (Stette, 2015, s. 94)

Bente Glomseth Vikhagen har i si forskning sett på føresetnader for fellesverdiar i ein kommunal kontekst. (2012, s. 10) Vikhagen peikar mellom anna på at der er ein del forskning på verdiarbeid i organisasjonar men mindre på dette som omhandlar felles verdigrunnlag i organisasjonane. Ho stiller og spørsmålet om det i det heile er mogeleg å ha felles verdiar.

Ho ynskte å sjå på korleis ei leiargruppe i ein kommune reflekterer rundt dette med felles verdigrunnlag. Vikhagen konkluderer med at verdiomgrep ofte er diffuse og at sjølv om ein kan vere eining i sjølve omgrepet så er det vanskeleg og omsetje i praktiske handlingar som ein kan semjast om. Funna hennar viser at det vert viktig å samtale om verdiorda, at ein slik arbeider fram ei felles forståing som igjen avspeglar seg i felles handlemåtar. "Dersom arbeid med verdiar omhandlar refleksjonsprosessar som avslører vante tankemønster og fastgrodd kultur, kan dei skape potensiale for utvikling" (Vikhagen, 2012, s. 131)

Vidare viser ho til den framtrudende rolla rådmannen og den øvste leiinga har som førebilete og vegvisarar og kor viktig det er at verdiarbeidet vert løfta fram med ulike mellomrom. Ho

reflekterer avslutningsvis i oppsummeringa si rundt dette om kva rolle fellesverdier kan ha i ein kommuneorganisasjon og dette er interessant å ta med opp mot min innfallsvinkel. Og dette med at praten om dei ulike verdiane kan skape prosessen kring bygging av organisasjonskultur, påverke identitet og kva omdømme kommunen får.

I ein kommuneorganisasjon er det kanskje ikkje fellesverdiane i seg sjølv som held organisasjonen samla. Kanskje er det samhandling, kommunikative prosessar og «pratet» om verdier som vert det avgjerande. (Vikhagen, 2012, s. 134)

Cecilie Lauritzen (2019) har forska på kva verdier som ein finn i dei kommunale leiarane sin praksis. Verdier i praksis er eit tema som har fellestrekk med mitt men eg har med det med samanslåingsprosess og ny organisasjon i tillegg. Hennar innsteg er det med å innføre verdistyring i ein allereie etablert organisasjon, med innarbeidd leiarpraksis. Det ho finn er at dei verdiane som pregar dei kommunale leiarane sin praksis speglar kommunen sitt felles verdigrunnlag gjennom leiarane si evne og kompetanse til å omsetje det til praksis. Sjølv om ho berre har forska på ei lita gruppe av leiarane så peikar ho på at det kan sjå ut som at når leiarane er verdimedvitne og har kompetanse på verdiarbeid så veg det opp for manglande systematisk arbeid med å institusjonalisere eit felles verdigrunnlag. Og det er eit funn som kan vere interessant opp mot mitt tema. Ikkje minst sett opp mot Vikhagen sine funn der ho viser til den kommunikative prosessen si tyding knytt til felles verdigrunnlag.

Når det gjeld organisasjonskultur og identitet så har Distriktssenteret hatt dette på dagsorden gjennom ulike tema på workshop der dei vinkla det opp mot det om tilhøyrighet og identitet har noko å seie i kommunereformarbeidet. (Aggvin, 2014) Forskar Helen Loe Colman ved Handelshøyskolen BI laga eit notat (2014) til Distriktssenteret sin workshop der ho løftar fram og drøftar om kunnskap frå fusjonar og oppkjøp generelt kan bidra inn i prosessane kring kommunesamanslåingane.

Ho hevdar at dei organisasjonane som vert slått saman i ei kommunesamanslåing går gjennom akkurat dei same prosessane som andre organisasjonar opplever når det er snakk om fusjon og oppkjøp. Samtidig peikar ho på forskjellen som finnes når det er snakk om kommuneorganisasjonar. Det er ikkje berre organisasjonane i seg sjølve som vert slått saman, men heile konteksten endrar seg i og med at det eksterne miljøet eller dei fysiske

rammene og vert endra. Dette i seg sjølv er litt på sida av mitt fokus for denne oppgåva, men det som er interessant er det ho seier om at det manglar forskning på korleis organisasjonsidentitet påverkar ei kommunesamanslåing. Med organisasjonsidentitet så legg Colman (2014) til grunn mellom anna den identitet som kjem til uttrykk gjennom organisasjonen sine felles verdigrunnlag, visjon og mål. Då er vi straks tettare på det som er mitt fokus i denne oppgåva, nemleg å sjå på kva rolle eit felles verdigrunnlag kan ha i prosessen med kommunesamanslåing.

## 2.2 Verdier og verdiarbeid

Det at den organisasjonen som eg har forska på har sett fokus på verdier i bygging av ny kommune er ikkje nødvendigvis så spesielt sett i ein større samanheng. Det har dei siste åra vore eit større fokus på verdi og verdiomgrepet enn tidlegare. Askeland og Aadland påpeiker dette når dei seier at «Begrepet (verdier) er i ferd med å etablere seg som en naturlig del av både hverdagspråk, offentlig debatt og fagteknologi...» (2017, s. 27)

Sjølv om omgrepet verdier er blitt meir og meir vanleg så er det ikkje dermed sagt at vi alle legg det same i omgrepet. Difor vil eg her sjå litt nærare på sjølve omgrepet og sei litt om kva eg legg til grunn i denne oppgåva.

Askeland og Aadland trekkjer fram identifiseringa av to grunnleggande måtar å forstå verdier på. Det eine er å forstå som det som ligg mellom det som er eit fakta og det som er eit ideal. Dette kan forståast som når ein organisasjon fastset organisatoriske verdier for så å lage ein plan for kva tiltak ein skal nytte for å få dei implementert. For det andre kan det vere ein grunnleggjande måte å forstå verdier på der ein konstruerer ord som vert tillagt ei bestemt tyding. Dei peikar på at verdier som på ein slik måte vert vedtatt som kjerneord lett kan verte oppfatta som eit uoppnåeleg bilde på idealet meir enn ei reell oppleving av verdier i praksis. (Askeland & Aadland, 2017, s. 27) Det faktum at organisasjonen eg studerer har valt eigne organisasjonsinterne verdier som dei vil utvikle samtidig som det vert bygd organisasjonskultur høyrer meg ut som det som Askeland og Aadland skildrar som eit ynskje om at organisasjonen skal vere ein verdiberar.



## 2.3 Organisasjonsstruktur

Det at ein kommune er å rekne som ein offentleg organisasjon er mitt utgangspunkt. Kva er så oppgåva til ein offentleg organisasjon som er ein kommune? Christensen, Lægreid, Roness & Røvik (2013, ss. 33-34) peikar på at ein offentleg organisasjon har som formål å utføre oppgåver på vegne av samfunnet. På den måten kan kommunen vere eit instrument, eit middel, for å få utført samfunnsoppgåver og ivareta samfunnet. Med det så vert det ein samanheng mellom mål og middel for å oppnå dette.

Når fem kommunar går frå å vere fem til ein så vert både størrelse og strukturen i organisasjonen endra. I følge Jacobsen og Thorsvik (2010, s. 98) så vert det ein meir formalisert organisasjon dess større den er og trongen for meir reglar og rutine aukar i ein større organisasjon. Den personlege kontakten mellom tilsette vert mindre på tvers av avdelingar og verksemder når ein blir mange. Det er ikkje så lett å løyse oppgåver som krev samhandling mellom fleire verksemder som det kan vere i ein mindre organisasjon der det er korte avstandar og ein kan få avklart det ein treng gjennom personleg kontakt. I ein stor organisasjon vert behovet for regulering større.

Det er strukturen som gjev organisasjonen form og organisasjonskartet viser korleis ansvarsområde og oppgåver er fordelt. Styringslinjene seier noko om på kva nivå dei ulike slutningar skal takast og vidare korleis arbeidet er delt inn og ansvaret fordelt.

Jacobsen og Thorvik viser til at det å påverke dei tilsette sin handlemåte er formålet med organisasjonsstrukturen og legg ein det til grunn så er organisasjonsstrukturen viktig med tanke på kva rolle eit felles verdigrunnlag kan ha i ein organisasjon dersom ein går ut frå at eit felles verdigrunnlag kan påverke handlingar.

Dette med organisasjonsstruktur og korleis endring av den vert påverkar i ei kommunesamanslåing lar eg det ligge og vel heller å ha større fokus på den meir uformelle sida i en organisasjon som er organisasjonskultur og samanhengen mellom den og det å ha eit felles verdigrunnlag.

## 2.4 Organisasjonskultur

Når det gjeld omgrepet organisasjonskultur så vil eg først stanse opp og gje det innhald. Henning Bang gir sin definisjon på kva organisasjonskultur er og eg vel å ta den med inn i denne oppgåva som ein definisjon eg vel å legge til grunn.

Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene. (Bang, 1995, s. 23)

Bang viser til at forskinga understrekar kva rolle leiingar har i utviklinga av ein organisasjonskultur og viser til Schein (Bang, 1995, ss. 78-79) som deler dette inn i fem kanalar:

1. Det leiaren rettar si merksemd mot i organisasjonen viser kva verdi og meining dei gjev det aktuelle området. Dei områda i organisasjonen dei unnlèt å gje merksemd kommuniserer og ein budskap.
2. Korleis leiinga reagerer og handterer det når kriser og katastrofar oppstår vil vere med og skape nye verdier og normer som etter kvart vil kunne verte ein del av kulturen.
3. Medviten åtferd der leiaren alltid er rollemodell og gjev rettleiing og trening til dei tilsette. Dette er med på å kommunisere verdier og meining til resten av organisasjonen.
4. Kva kriterieie ein legg til grunn når ein gjev status og påskjøning. Dette er ein måte leiinga effektivt kommuniserer kva meining, verdier og prioriteringar dei ynskjer og organisasjonen lære dette fort.
5. Kriterieie som vert nytta når ein tilset, vel ut, forfremmar, pensjonerer og avskjedar tilsette. Kva verdier som kjem til syne i desse prosessane og den makt leiinga har til å velje ut dei som passar inn i den kulturen leiinga vil femme.

Gjennom desse fem kanalane viser leiinga kva verdigrunnlag dei arbeider etter og dette vil prege organisasjonskulturen i følge Schein. Hjø Bang (1995, ss. 79-83) finn ein og at Kets de Vries & Miller peiker på samanhengen mellom personlegdommen til leiarane og kva kultur ein får i ein organisasjon. Dei fokuserer meir på kva organisasjonskultur ulike leiartypar ut frå personlegdommen sin kan skape. På grunn av omfanget til denne oppgåva så finn eg ikkje tid til å gå meir inn på det, sjølv om det kunne vore interessant å sjå nærare på opp mot eit felles verdigrunnlag.

Christensen, Læg Reid m fl (2013, s. 52) snakkar om at organisasjonskulturen er det som set i veggane i ein organisasjon. Dei legg då til grunn Philip Selznick sitt syn på kva ein organisasjon er. Han framstiller ein organisasjon som noko som er instrumentelt med bundne strukturar i motsetning til ein institusjon der det uformelle får vekse fram gjennom verdier og normer. Når ein formell organisasjon, slik som ein kommune er med sin formelle struktur, forskrifter og retningslinjer, vel å utvikle eit felles verdigrunnlag så er det noko som vil kunne endre organisasjonen meir mot å bli det som Selznick kallar den institusjonaliserte organisasjon.

I prosessen for å få til det så kan det vere at leiinga treng og endre måten å utøve leiing på. Selznick omtaler dette som institusjonell leiing der leiaren løftar fram verdiane og fremmer dei. (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 412) Dette med institusjonell leiing kjem eg meir inn på i den delen der eg skriv om verdimedviten leiing.

## **2.5 Verdibevisst leiing**

Skal ein organisasjon vere ein verdiberar så må vel leiinga og vere verdiberarar? Phillip Selznick er, slik eg ser det, den som har målbore synet på kva verdiarbeid betyr for leiinga tydelegast i moderne tid, og har gjeve oss innhald til omgrepet verdibasert leiing. Hjø Jacobsen og Thorsvik finn vi korleis Selznick gjev denne forma for leiing innhald. "Ledelse er å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen ... Ekte ledelse blir et spørsmål om å påvirke den sosiale fortolkningen av hva organisasjonen står for, og bygge opp legitimitet rundt organisasjonen og dens virksomhet" (2010, s. 411).

Vidare hjå Jacobsen og Thorvik finn vi at Selznick omtaler den verdibaserte leiaren som den som er «ekspert i å formulere, fremme og beskytte verdier». (ibid)

Robert House er ein annan teoretikar som seinare enn Selznick arbeidde med omgrepet verdibasert leiing. Han trekkjer band til leiaren sin handlemåte og måte å opptre på. (Busch, 2012, s. 94) Og trekkjer dette med verdibasert leiing inn mot leiaren si evne til å skape engasjement og til å motivere dei tilsette. Dette utelukker ikkje at når ein vil utøve verdibasert leiing så må ein og ha ei framferd med høg etisk standard og evne å ivareta omdømet til organisasjonen.

Med det å ha ein høg etisk standard så viser eg til Busch si framstilling der han vektlegg at etisk leiing har viktige sider som "Integritet, ærlighet, pålitelighet, rettferdighet og omsorg for både mennesker og samfunnet" (Busch, 2012, s. 96).

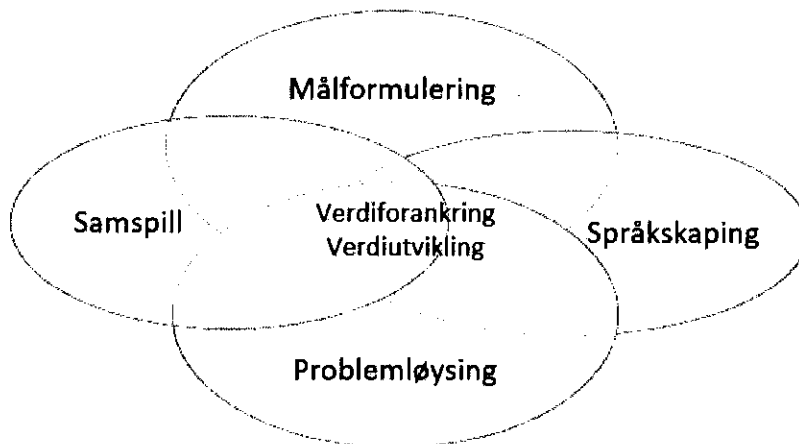
Busch viser til det at mange assosierer verdibasert leiing med transformasjonsleiing. Eg kjem ikkje i denne oppgåva til å gå inn noko meir på kva samanhengen tyder eller utdjupe kva transformasjonsleiing er, men eg vil gå litt nærare inn på verdibasert leiing.

Det å ha ein medviten kjennskap til kva som er organisasjonen sine kjerneverdier legg grunnlaget for å utøve verdibasert leiing, meiner Busch. (2012, ss. 93-103) Han hevdar at ein kan dele verdiane i grupper ut frå om dei er knytt til det enkelte individ, om det er ei gruppe sine verdier eller om det er organisasjonen sine verdier. Han knyter tre ulike dimensjonar til verdiane der han for det første snakkar om den tankemessige/mentale dimensjonen der ein kan sette ord på verdien, formidle til andre kva den betyr. Den andre dimensjonen er når ein kjem i kontakt med eigne verdier og kjenner at ein reagerer følelsemessig, enten negativt eller positivt, ut frå korleis ein vert ramma. Den siste dimensjonen han peiker på er det å verte motivert i møte med verdiane, at ein ser og opplever at framferd i tråd med verdiane gjer at ein oppnår meistring og mål. Det set då ein standard som er motiverande å halde.

Busch sin definisjon av verdibasert leiing er «verdibasert ledelse er et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå» (Busch, 2012, s. 95).

Vidare påpeiker Busch at denne definisjonen vert knytt til det som er ein generell modell for leiing, ein prosess der verdier vert utvikla, forankra i det som er den aktuelle organisasjon sine kjerneverdier og har ein høg etisk standard. Gjennom eit slikt samspel kan ein skape eit nytt bilete med nye visjonar og ei sterk kjensle av fellesskap.

Busch sin modell for verdibasert leiing: (Busch, 2012, s. 97)



Kirkhaug (2013, ss. 56-63) minner oss på at verdier finns over alt og at vi som menneske vert influert av verdiane og at det påverkar korleis vi er og kva vi gjer. Han omtaler det eg forstår med organisatoriske kjerneverdier, som instrumentelle verdier som ein kan dele i to grupper. Dei interpersonelle verdiane som er av ein meir moralsk karakter og dei intrapersonelle verdiane der kompetanse og eigne ambisjonar har høgare fokus. Organisatoriske kjerneverdier har gjerne som hensikt å påverke haldningar og aktivitet i organisasjonen. Der verdiane peiker mot den aktiviteten ein har reglar og ein kjent standard for, framstår verdiane som overordna og noko ein ikkje kan vike frå. Dei vert då meir eit preg av dygd enn verdi. Dei verdiane som verkar innpå den enkelte sin kompetanse og ambisjon medfører gjerne at den enkelte tilsette kjenner på at ein personleg ikkje strekk til om ein ikkje alltid lever opp til dei verdiane ein har sett.

Her kunne eg gått meir inn på teori kring dette med verdikonflikter der dei interpersonelle verdiane kjem i konflikt med dei intrapersonelle, men eg ser at det vert for breitt ut frå det eg ynskjer å fokusere på i denne oppgåva.

Kirkhaug definerer omgrepet kjerneverdier og eg finn denne definisjonen som interessant ut frå den involverande prosessen som har vore for å kome fram til felles verdier i den organisasjonen eg forskar på. «...når mange ansatte i en organisasjon er enige i et sett med verdier, kan disse karakteriseres som kjerneverdiene i organisasjonen» (Kirkhaug, 2013, s. 61).

Proessen som vart nytta for å kome fram til dei tre verdiane open, engasjert og modig, var brei og involverte svært mange, om ikkje alle tilsette. Proessen er skildra nærare tidlegare i oppgåva. Med ei organisasjon på rundt 6000 tilsette samt ei stor politisk leiing med fem kommunestyre i prosessfasen samt ei fellesnemnd og til sist 77 kommunestyre-representantar i den nye kommunen ville det verte mest umogeleg at alle kan kjenna seg involvert i like stor grad.

## 2.6 Endringsarbeid

Eg har vurdert litt fram og tilbake om eg skulle ta med noko teori om endringsarbeid knytt til samanslåinga. Det å slå saman fem kommunar til ein er ein gedigen endringsprosess med dei mekanismar som då kan slå inn. No er det ikkje endringsarbeid i seg sjølv som er hovudfokuset i mi oppgåve, men eg ser at eg ynskjer å ha med litt teori om endring. Når eg vel å sjå på kva meining verdierarbeid har når ein ny organisasjon vert bygd så er det vanskeleg å kome utanom det som skjer i endringsprosessar.

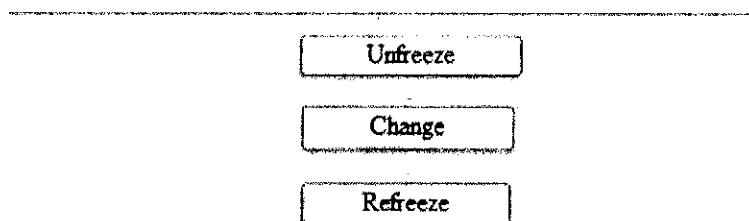
Endring vert omtalt som det som har skjedd når ein organisasjon frå eit tidspunkt til eit anna utviser ulike trekk. (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 351) Denne endringa kan vere i form av nytenking og det kan omhandle forhold som endring i oppgåve, teknologi, mål/strategi, kultur, framferd. Alle desse faktorane påverkar og organisasjonen endrar seg i høve til omgjevnadane.

Hennestad og Revang (2012, ss. 82-100) viser til organisasjonsendring som ei ny tenking og ei ny handling i forhold til den aktiviteten ein utfører og i forhold til strukturar og system

som ein har rundt seg i organisasjonen. Dei vel å ha fokus på den styrte og planlagde endringa og deler dette i to mellom utvikling og endring i ein organisasjon.

Om vi ser på Kurt Lewin sin tretrinnsmodell for organisatorisk endring slik vi finn den hjå Saksvik (2011, ss. 199-219) så viser den til at ein først må etablerte handlingar løysast opp (unfreeze) slik at det kan opnast for nye alternative løysingar. Om det då skjer ein systematisk endringsprosess (change) så vil det forme den nye organisasjonen sin faste måte å agere og reagere på (refreeze). Lewin sin klassiske og enkle modell vert oftast nytta innanfor det ein kallar planlagt endring, noko ein må kunne seie at ei kommunesamanslåing er.

#### Kurt Lewin's change modell



Saksvik peikar på at det som er viktige element i dette endringsarbeidet er det å motivere dei tilsette, forklare kvifor ein treng endring, bygge tillit mellom leiinga og dei tilsette, og når ein skal løyse problemstillingar i gruppe så nyttar ein involverande arbeidsformer der alle kan bidra.

## 2.7 Motstand mot endring

Motstand – kva er så det? Ein energi der en strevar og arbeider mot organisasjonen sitt mål? Hennestad og Revang (2012, ss. 178-180) nyttar ein analogi frå fysikken om at utan motstand og friksjon så er der ingen bevegelse. Drivkreftene og motkreftene i ein organisasjon er ofte dei same og dei hevdar at korleis ein definerer kva krefter som er kva kjem an på kva ståstad ein har. Korleis ein ser på det frå der ein sjølv er i organisasjonen eller endringsprosessen.

Yukl (2006, ss. 167-208) seier noko om at årsak til motstand mot endring er eit vanleg fenomen der den eine årsaka ikkje utelukker den andre. Motstand er en naturlig reaksjon fordi en ønsker å beskytte sin egen innflytelse på situasjonen og sine egne interesser. Yukl omtaler aktiv motstand som gode verdier og følelsar som kan gi eit verdifullt engasjement dersom ein får dei som er motstandarar inn som støttepersoner i prosessen. Yukl viser til dette at menneske kan få et reaksjonsmønster i møte med endring ikkje ulikt dei fasane som ein ser i ein sorgprosess der forneking, sinne, sorg og tilpassing er kjente fase.

Tronsmo (1998, ss. 26-34) ynskjer å utfordre det han kallar ei myte om at motstand mot endring er ein naturlig reaksjon som alltid kjem. Vi menneske er todelt, hevdar han, vi har behov både for utfordringar og for stabilitet, vi har behov for å vite kva som skal skje framover og vi har behov for spenning. Og at denne todelinga ved oss menneske forsterkar kvarandre meir enn at dei er eit paradoks. Han går så langt at han hevder at motstand mot endring er noko ein har funne på for å forklare eller unnskylde kvifor endringa ikkje blir som ein trudde.



## 3 Metode

Konteksten eg har mi undersøking i er samanslåinga av fem kommunar som vart til Ålesund kommune 01.01.2020. Potensielle deltakarar til å verte intervjuar finn eg i rådmannen si leiargruppe som består av rådmann, assisterande rådmann, 6 kommunalsjefar og 4 stabsleiarar, samt tre seniorrådgjevarar. (Ålesund kommune, 2020) Rådmann for den nye kommunen var prosjektleiar for bygging av nye Ålesund kommune dei to siste åra før samanslåinga fann stad.

Når eg vel kvalitativ metode så er det fordi det er ein egna metode når ein ynskjer å forske på det indre i organisasjonen og sjå på korleis leiargruppa sjølv opplever og reflekterer over eigen praksis knytt til temaet. (Thagaard, 2018, s. 11) Eg nyttar semistrukturert intervju med ein førebudd intervjuguide for å få struktur på informasjonen, samtidig som det gjev høve til å vandre litt mellom dei ulike tema som vert teken opp i intervjuet om det skulle vere behov for det. (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 139) Semistrukturert intervju vil gje meg høve til å kunne gå djupare inn på enkelte nyansar og stille utdjupande eller oppklårande spørsmål om det trengs. Når eg valde vekk observasjon som metode så er det fordi det ville vore vanskeleg å få til. Her har vi med leiarar som knapt nok hadde begynt å etablere organisasjonen sin. Dei hadde på intervjutidspunktet få «normale» arbeidsdagar i sin nye organisasjon. Eg trur heller ikkje eg ville fått svar på problemstillinga mi ved å velje observasjon som metode, fordi det er den enkelte sin refleksjon rundt verdiarbeid som vil gje svar det kan forskast på. Eit eller to år etter intervjutidspunktet ville det nok vore spennande å kome tilbake og observere korleis verdiane lever i praksis. Det måtte i så fall vore til eit nytt forskingsprosjekt.

### 3.1 Val av metode

Eg valde å nytte delvis strukturert individuelt intervju og intervjuar nokre av leiarane i rådmannen si leiargruppe. Når eg valde individuelle intervju ansikt til ansikt så var det fordi eg rekna med at intervjuobjektet då kunne uttrykke seg friare. Eg tenkjer at verdiar og det å

vere verdibevist ikkje er så lett å få fram i eit skjema og at det å svare på eit spørjeskjema om dette temaet kanskje kan opplevast litt mekanisk.

Eit individuelt intervju gav høve til å klare opp eller be om utfyllande informasjon om noko var uklart. Eg ynskte å få fram kva den enkelte leiar la i eller korleis dei tolka verdiane gjennom mitt val av metode. (Jacobsen, 2015, ss. 146-147)

Eg nytta som før sagt ein intervjuguide og når eg laga spørsmåla til intervjuguiden så brukte eg spørsmål som eg fann hjå andre forskarar som utgangspunkt og tilpassa dei mi problemstilling og mine forskingsspørsmål. Målet var at intervju spørsmåla mine skulle få fram fortellingar og erfaringar som gav meg svar på forskingsspørsmåla. Etter det første intervjuet så justerte eg intervjuguiden litt for å få med eit spørsmål om kva den enkelte leiar la i omgrepet verdibeviss leing.

Eg var opptatt av å forstå og få fram forteljinga knytt til den enkelte leiar sitt verdigrunnlag i arbeidet med å bygge ny kommune. Gjennom den enkelte si forteljing som kom fram i intervjuet vil eg i analysen kunne leite fram den aktuelle leiar sine tankar om organisasjonskulturen. (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 135)

Eg valde vekk gruppeintervju for å unngå at leiarane vart påverka av kvarandre i gruppe og at svara vart prega av det. Samt det faktum at nokre av leiarane kanskje har arbeidd meir med verdibasert leing enn andre, kunne føre til at eg ikkje fekk fram den enkelte sine synspunkt og tankar på same måte i gruppe som i eit individuelt intervju.

Ulempa med å ikkje velje gruppeintervju er at eg måtte avgrense talet leiarar eg kunne intervju. Eg fekk ikkje tatt med alle og måtte gjere eit utval som medførte ein fare for at det ikkje vart representativt nok.

Det at det vart enklare for meg å få gjort ein avtale med ein og ein enn med delar av leiargruppa samla var også eit moment som gjorde at eg landa på individuelle intervju. På den andre sida så ville det vore svært interessant med ei gruppesamtale om verdigrunnlaget der eg kunne få innsikt i haldningar og synspunkt for leiargruppa samla og der dei kunne få dele erfaringar og meiningar med kvarandre. (Thagaard, 2018, s. 92) Det måtte i så fall bli om eg skulle forska vidare på temaet utanfor rammene for denne oppgåva.

## 3.2 Utval

Utvalsgruppa er tolv leiarar som består av 6 kommunalsjefar og 4 stabssjefar samt rådmann og assisterande rådmann. Tre av dei tidlegare rådmennene er og med i leiargruppa som seniorrådgivarar og kjem i tillegg til dette talet, men eg held dei utanom i prosjektet mitt då dei ikkje har ei organisatorisk eining under seg i den nye organisasjonen.

Av desse tolv leiarane er 5 menn og 7 kvinner og aldersspennet er frå ca. 40 til ca. 60 år. Halvparten kjem frå ei leiarstilling i den største kommunen, medan resten kjem frå eit par av dei andre kommunane. Ein kjem frå ein offentleg etat utanfor kommune-Norge.

Utgangspunktet var å gjere eit strategisk utval og eg hadde som mål å intervju 6-8 leiarar. (Thagaard, 2018, s. 54) Eg prøvde i utgangspunktet å få ei jamn fordeling mellom menn og kvinner, samt at dei skulle ha bakgrunn frå fleire av kommunane. Dette fordi eg då vil kunne få fram eit meir representativt resultat dersom ein til dømes har vore meir opptatt av verdibevisst leing i ein av kommunane enn i andre.

Rådmann og assisterande rådmann vart tilsett tidleg i 2018. Nokre av kommunalsjefane og stabsleiarane vart tilsett i desember 2018 og dei siste i januar/februar 2019.

Prosjektrådmann har 100% stilling, assisterande prosjektrådmann har 70% stilling i tillegg til 30% som rådmann i eigen kommune, stabsleiarane og kommunalsjefane begynte straks dei vart tilsette i stillinga på oppgåver knytt til kommunesamanslåinga i tillegg til sin noverande jobb. Nokre i ein bestemt stillingsprosent andre ved å omprioritere arbeidsoppgåver. Det som er felles for alle er stor arbeidsmengde i byggeperioden.

Utvalet av kven som vart intervjuja gjorde eg på bakgrunn av kjennskap, tilgang og respons. På den måten vart ikkje utvalet så strategisk som eg i utgangspunktet tenkte, men sjølv om det vart eit tilgjengeleg utval så er det så bredt og variert samansett at det vil vere dekkjande som utval. (Thagaard, 2018, s. 56) Sidan eg sjølv på intervjutidspunktet arbeidde i ein av dei fem kommunane starta eg med dei som eg hadde lettast tilgang på der, og så vart det litt tilfeldig kven eg støtte på og klarte å gjere ein avtale med utan at det kravde for mykje innsats. Likevel var eg oppteken av ein ting og det var at for at utvalet ikkje skulle verte påverka av kven eg hadde kjennskap til frå før, så var eg bevisst på at eg og spurde leiarar som eg ikkje hadde kjennskap til eller hadde snakka med i gjennom mitt eige tilsetjingsforhold. Alle eg spurde takka ja og det er eg takksam for.

Utveljinga av kven eg skulle intervjuje skjedde i ein tidsperiode der det var særst høg aktivitet i prosjektorganisasjonen, omlag 9 månader før samanslåinga. Det var på denne tida at alle tilsette skulle verte innplasserte i stilling i ny kommune og rimelegvis var leiarane sterkt involvert i å bygge sitt eige kommunal- eller stabsområde og dette prega arbeidskvardagen.

På grunn av denne høge aktiviteten og fordi eg sjølv skulle innplasserast i nye stilling så valde eg å ta ein pause med intervjuja i eit par månader medan denne innplasseringa pågjekk og var på det mest intense. Eit par av intervjuja vart gjennomført i forkant medan dei fleste intervjuja fann stad etter at innplassering for dei fleste tilsette, inkludert meg, sjølv var på plass.

Eg valde vekk å intervjuje politisk leiing av fleire grunnar. Den eine var omfanget, at oppgåva då lett kunne bli for stor. Så var det på intervjutidspunkta høgst usikkert kven som kom til å verte politisk leiing i ny kommune. Tidspunktet for intervju vart samanfallande med at dei aktuelle politiske leiarane var midt oppe i valkampen. Og kven som vart den nye politiske leiinga vart først fastlagt etter kommunevalet og då hadde eg allereie gjennomført intervjurunden.

På den andre sida ville det vore svært interessant å fått med synspunkta på verdigrunlaget frå politisk leiing. Ikkje minst fordi komiteen som hadde hovudansvaret for å utarbeide det felles verdigrunlaget for den nye kommunen var samansett av både politikarar og administrasjon.

### **3.3 Gjennomføring av intervju**

Intervjuja vart gjennomført i perioden frå mars til mai 2019 med den før omtalte pausen på vel ein månad i april. Det vart gjennomført intervju med 7 leiarar derav 6 kvinner og 1 mann. Aldersspennet er godt fordelt og utvalet har bakgrunn frå 3 av dei 5 kommunane. Nokre av leiarane vart plassert inn si nye stilling tidleg i kommunesamanslåingsprosessen mens andre er nyleg tilsett på intervjutidspunktet. Dei som vart intervjuja er tilsett i stillingar som rådmann, assisterande rådmann, kommunalsjef eller stabsleiar i den nye kommunen.

(Ålesund kommune, 2020) Alle intervjuer vart gjennomført på den som vart intervjuer sitt kontor eller i eit møterom knytt til den enkelte sin arbeidsplass. Det vil seie at det var eg som intervjuer som var på besøk.

### **3.3.1 Intervjuet, intervjuguiden og kontakt med intervjuobjekt**

Eg hadde utarbeidd ein intervjuguide som eg valde å følgje ganske strengt for at intervjuer skulle bli mest mogeleg like, uavhengig av kven av leiarane eg intervjuer. Og med tanke på at eg her forskar i eigen organisasjon og dermed kjenner nokre av dei eg intervjuer frå før så tenkte eg at det å følgje intervjuguiden mest mogeleg likt for alle ville sikra at det vart mest mogeleg like forhold.

Eg delte intervjuguiden inn i tre hovudtema ut frå kva forskingsspørsmål eg hadde. Desse tre tema vart då innan verdiforankring, verdiar i organisasjonskultur og verdimedviten samhandling. Intervjuguiden eg laga er vedlagt. (vedlegg 4 og 5)

Spørsmåla som eg nytta er opne og skal gje rom for at den som svarar er fri til å legge sine egne synspunkt i svara utan at spørsmåla er for styrande slik Silverman peikar på. (Thagaard, 2018, s. 97) Med opne spørsmål vil den som er intervjuer lettare få fram forteljingane om egne erfaringar. Eg valde å nytte nokre kva-spørsmål som kanskje kan føre til at den som vert intervjuer heller skildrar dei konkrete oppgåvene og handlingane dei utfører meir enn å skildre opplevinga av verdiforankring. Men så er der nokre kvifor-spørsmål som eg trur i større grad vil gje meir konkrete svar i det enkelte spørsmål. Vekslinga mellom desse to måtane å spørje på håper eg vil få fram dei gode fortellingane og eksempla frå den enkelte sin leiarkvardag. Kvale & Brinkmann peiker på at ein gjennom å nytte intervju med gode opne spørsmål kan få fram skildringane frå kvardagen og det samsvarar godt med det som eg er ute etter å få fram i intervjuer. (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, ss. 135-136)

Samtidig med at eg avtalte tidspunkt med den enkelte leiar så fekk dei eit informasjonsskriv der det stod litt om tema for prosjektet samt dette med at dei deltek frivillig og kan trekke seg når dei sjølv vil. Eg antyda tidsbruken for intervjuet til å vere inntil 45 minutt, men i

praksis brukte eg kortare tid på alle intervjua. Så informerte eg om at eg ville anonymisere svara og at lydopptaka ikkje vil verte oppbevart etter oppgåva er ferdig stilt.

### 3.3.2 Skjematisk oversikt over intervju og intervjuobjekt

Eg laga meg ei skjematisk oversikt der eg har brukt fiktive namn og generalisert stillingstypen så langt det let seg gjere. Grunnen til at eg tek med omtrentleg tilsetningstidspunkt er fordi det kan vere nyttig å vite med tanke på om det kan vere eit moment som påverkar den enkelte sitt forhold til felles verdigrunnlag.

Eg vel å anonymisere ved at eg ikkje spør etter eller refererer til i intervjuet eksakt kva leiarstilling dei no har og eg vel å ikkje ta med noko om alder og erfaringsbakgrunn som kan identifisere den enkelte, med mindre det kjem fram i svaret som er gjeve på det enkelte spørsmål og eg treng å ta det med for å ikkje miste meininga.

Intervju	dato	navn	stilling	merknad
A	Mars	Anna	Kommunalsjef	Tilsett hausten 2018
B	Mars	Elin	Rådmann/ass rådmann	Tilsett våren 2018
C	Mars	Yngvild	Kommunalsjef	Tilsett våren 2018
D	Mai	Solveig	Rådmann/ass rådmann	Tilsett våren 2018
E	Mai	Lars	Kommunalsjef	Tilsett hausten 2018
F	Mai	Nina	Stabssjef	Tilsett hausten 2018
G	Mai	Ingrid	Kommunalsjef	Tilsett våren 2019

### 3.4 Refleksjon kring metode

Grunnen til at eg valde kvalitativ metode og individuelle intervju var fordi det er ein god måte å få inn svar som er utfyllande og som i større grad beskriv det den enkelte leiar er opptatt av rundt temaet som er valt.

### **3.4.1 Reliabilitet og validitet**

Når eg vel å nytte kvalitativ metode så må eg likevel gje ei vurdering av kvaliteten på forskinga. Eg nyttar her omgrepa reliabilitet og validitet i tråd med det innhaldet som Thagaard viser til. (Thagaard, 2018, ss. 181 - 195)

Når det gjeld reliabiliteten og kor påliteleg forskinga er så viser eg til at eg har nytta kjente metodar i framgangsmåten, metodar som andre har nytta før meg. Framgangsmåten ahr eg skildra i tidlegare i metodekapittelet.

Validiteten er godt ivaretatt. Spørsmåla eg nytta i intervjuguiden er validerte i den form at dei er laga etter mal frå andre undersøkingar. Analysen eg gjorde er godt dokumentert og resultatata eg kom fram til vert målt opp mot kjent teori.

Når det gjeld om funna frå undersøkinga er gyldig eksternt så omhandlar det i kva grad dei kan generaliserast og nyttast i tilsvarande samanslåingsprosessar i andre sektorar i samfunnet. Eg synes Helene Coleman (2014) si tilnærming der ho peikar på at erfaringa frå fusjonar og oppkjøp kan vere verdifull i samanslåing av offentlege organisasjonar. Og då tenkjer eg at overføringsverdien og vil gå andre vegen. Det vil seie at funn i denne undersøkinga kan vere gyldige for tilsvarande prosessar knytt til ein fusjon eller eit oppkjøp i den private sektoren så vel som i ei anna kommunesamanslåing.

### **3.4.2 Etisk perspektiv**

Før eg starta på intervjuar så vart det sendt inn søknad til Norsk senter for forskingsdata (NSD) der tema, prosess og intervjuguide vart lagt ved. Søknaden vart godkjent utan merknader.

Kvar enkelt leiar som er intervjuar har gjeve skrifteleg samtykke og er informert om at dei deltek frivillig og at dei når som helst kan trekkje seg frå å delta i studien. Dei som vert intervjuar vert anonymisert så langt det let seg gjere. Kva kommunesamanslåing eg forskar på er kjent, og kven som innehar dei enkelte leiarstillingane der er kjent. Men kven som har svart kva i intervjuet vi verte anonymisert.

Data knytt til oppgåva som ikkje inngår som ein del av sjølve oppgåva vil verte sletta når oppgåva er godkjent. Det vere seg lydopptaka av intervjua og det enkelte intervju i transkribert form. Andre personopplysningar er det ikkje knytt til oppgåva.

### **3.4.3 Mi rolle som forskar**

At eg var tilsett i ein av kommunane som er med i samanslåinga og no er tilsett i den nye kommunen er eit faktum. Mi stilling i den gamle kommunen var av ein slik art at eg arbeidde tett på to av dei som er intervjua, og i ny kommune har eg i ei stilling i fagstaben til ein av kommunalsjefane. Som rådgjevar i fagstaben skal eg arbeide med å styrke nærdemokratiet gjennom å koordinere og legge til rett for gode arbeidsprosessar i dei 11 kommunedelsutvala. Utvala er breitt samansett med medlemmar frå frivillige lag/organisasjonar, næringsliv og politikarar som skal samhandle til det beste for den aktuelle kommunedelen. I denne stillinga må eg samarbeide med mange ulike kommunalområder og stabsområder og kjem til å ha kontakt med dei fleste i rådmannen si leiargruppe. Stillinga mi er knytt til eit nytt fagfelt i kommunen og var knapt i støypeskeia då intervjua til denne forkinga vart gjennomført.

Eg tok ein pause i intervjuprosessen medan innplasseringa av tilsette pågjekk, for at desse to tinga ikkje skulle forstyrre kvarandre. Ut over det kan eg ikkje sjå at dette skulle påverke verken intervju eller resultat då eg har brukt validerte metodar. Det einaste måtte vere at eg kanskje hadde litt enklare tilgang på intervjuobjekt enn eg ville hatt om eg ikkje arbeidde i organisasjonen. Eg kan heller ikkje sjå at eg skulle ha noko fortrinn eller ulempe i forhold til kva stilling eg vart plassert inn i ut i frå at eg arbeider med denne oppgåva, men eg tenkjer det er naturleg å nemne det her.

Nokre av leiarane eg intervjuar arbeider eg nært med, andre har eg møtt i jobbsamanheng medan nokre av dei hadde eg aldri snakka med før eg tok kontakt og avtalte tidspunkt for intervjuet samt gjennomførte det. Så her skal det vere god bredde med tanke på det. Alle eg tok kontakt med var positive og ville stille opp til intervju.



Det at eg arbeider i same organisasjon som dei eg intervjuar kan gje nokre etiske utfordringar når eg skal gjennomføre forskinga mi. Difor har eg vore nøye med å følgje intervjuguiden så likt som mogeleg i alle intervju og har kommentert svært lite undervegs. Samtidig så ser eg i drøftingsdelen at eg har med meg mi oppleving av organisasjonen og samanslåinga så langt og at eg heile tida må ver medviten dette slik at det ikkje pregar korleis eg drøftar funna. Naturlegvis kan det vere vanskeleg å skilje på kva som er mi meining på bakgrunn av eiga oppleving og erfaring med den nye organisasjonen og kva som er dei som eg intervjuar si meining, men eg meiner sjølv at eg har klart å halde desse to frå kvarandre.

### 3.5 Metode for analyse

Eg gjennomførte 7 individuelle intervju som etter transkribering gav meg 50 sider med materiale. Korleis eg gjekk gjennom dette har eg omtalt før i oppgåva. I mitt arbeid med materialet så leita eg heile tida etter tekst som kunne kaste lys over problemstillinga mi og hjelpe meg å finne svara på den gjennom forskingsspørsmåla.

Problemstillinga mi var: *Kva overordna rolle kan eit felles verdigrunnlag ha i samanslåing av organisasjonar og i bygginga av ein ny organisasjon?*

Då eg gjorde intervju valde eg ut frå intervjuguiden eg støtta meg på, å systematisere spørsmåla mine i tre hovudkategoriar. Når eg analyserte materialet mitt så såg eg at det ville vere meir tenleg å kategorisere svara ut frå dei tre forskingsspørsmåla eg hadde og tematikk knytt til dei. Difor laga eg meg nøkkelord ut frå svara knytt til desse forskingsspørsmåla. Fem hovudnøkkelord men nokre underordna nøkkelord knytt til kvar gruppe.

For å gje ei skjematisk oversikt så ser det slik ut:

Hovudnøkkelord	underordna	underordna	underordna	underordna
Overordna rolle	Intensjonsavtalen	Overordna fokus		
Felles verdigrunnlag	Forankring	Verdigrunnlag		
Leiarskap i ny organisasjon	Institusjonalisering	Haldning	Leiarskap	Leiargruppa
Organisasjonskultur	Kulturbygging	Endringsleiing	Motstand	
Samhandling og omdømme	Samhandling	Omdømme		

Alle intervju vart tekne opp som lydfiler og eg har transkribert dei i etterkant. Når eg transkriberte så har eg unnlåte å ta med småord som eeh, jaaa, hmm og liknande. Setningane er ordrett skreve ned og til dels i munnleg form. Eg valde vekk det å ta notater under intervju, for å ha full fokus på den eg intervju og fordi eg opplever at det å ta og kan ver ei form for analysing som kunne virke forstyrrande på metoden. Eg gjorde heller ikkje notater i etterkant av intervjuet og har dermed ikkje med noko om inntrykket eg fekk under intervjusituasjonen om kroppsspråk, non verbalt språk eller andre faktorar som eventuelt kunne vore bidrag til ei breiare tolking av det som vart sagt. (Thagaard, 2018, s. 112)

Etter å ha transkribert alle intervju sat eg igjen med omlag 50 sider med informasjon. Eg las gjennom intervjuteksten fleire gonger for å verte godt kjent med materialet. Eg valde å gå vidare med ei temaanalytisk tilnærming til dei data eg hadde samla inn, der eg vel å samanlikne den informasjonen eg har om same tema frå alle eg har intervju. (Thagaard, 2018, ss. 176-177)

I ein tabell sette eg inn teksten frå alle 7 intervju spørsmål for spørsmål, samla etter dei ovannemnte kategoriane. Slik fekk eg lett oversikt over kva alle 7 hadde svart på kvart spørsmål.

Materialet vart så delt inn i tre tema der eg samla meiningsberande tekst frå alle intervju tema for tema. Dei tre tema eg nytta var verdier og forankring, verdier og organisasjonskultur og det tredje verdier og samhandling. Eg valde å dele det slik ut frå problemstilling og forskingsspørsmåla mine.

Så i neste prosess leita eg etter nøkkelord ut frå grupperinga av spørsmål eg hadde i intervjuguiden og såg etter meiningsberande tekst i den teksten som no var under kvart tema. Samt at eg såg etter sitat som kanskje kunne vere naturleg å ta med inn i oppgåva.

Så gjekk eg vidare med å samle utsegnene etter nøkkelorda. Kva nøkkelord eg hadde viser eg i tabellen tidlegare i dette kapittelet. Eg valde å sjå etter samanhengar, kva som fleire seier noko om, det som overraskar meg, det som undrar meg og det som eg får refleksjonar om ut frå teori. Ser etter korleis gruppa samla svarer på forskingsspørsmåla mine, det som er felles, det som er ulikt og det som er unikt. Dette tek eg så med inn i empiri-kapittelet.

Silverman peikar på at det er viktig når ein sorterer tekst etter tema at ein er merksam på den teksten som står igjen, som ikkje passer inn og sjå om den og kan fortelje noko viktig. (Thagaard, 2018, s. 154) derfor vil eg sjå om eg har slik tekst som eg då vil kommentere og om der også er meiningsberande tekst som ikkje passar inn.

## 4 Resultat og funn

### 4.1 Den overordna rolla og styringsdokumenta

Tidleg i samanslåingsprosessen vart det laga og signert ein intensjonsavtale mellom dei kommunane som skulle gå saman. (Nye Ålesund kommune, 2017) Denne har eg valt å sjå nærare på som ein del av den empirien eg tek med. Avtalen vart eit viktig styringsdokument i samanslåingsprosessen mellom dei fem kommunane. I denne finn ein den overordna målsettinga med avtalen, der det kjem fram kva dei ynskjer å legge vekt på i samanslåinga. Det var mellom anna einigheit om ein felles visjon og ikkje minst eit motto, som etter mi meining, vert understreka av det felles verdigrunnlaget for den nye kommunen som seinare vart arbeidd fram. Mottoet er: «Det vi skal, skal vi vere gode til. Det vi vil, skal vi tore å gjer noko med» (Nye Ålesund kommune, 2017, s. 5)

Elles så omtaler intensjonsavtalen prinsippa for samanslåingsprosessen, organisering, arbeidsformer og digitalisering. Den seier noko om kva mål kommunen set seg innan samfunnsutvikling, tenesteyting og utøving av mynde, demokrati, økonomi og som arbeidsgjevar. Interkommunalt samarbeid og om harmonisering av teneste og avgiftsnivå er og tatt med. Den viser til fellesnemnda og kva funksjon den skal ha. Til sist så slår den fast at ein må lage ein kommunikasjonsstrategi for prosjektperioden fram mot samanslåing, for å sikre god informasjonsflyt internt og eksternt.

For å utdjupe intensjonsavtalen så vart det laga eit eige overordna styringsdokument for denne kommunesamanslåinga. I dette dokumentet er det mellom anna eit eige kapittel som omhandlar verdigrunnlaget for omstillinga og det byggjer på det som står i intensjonsavtalen. (Nye Ålesund kommune, 2018, ss. 7-11) Her er det verdiane likeverd, rausheit, identitet, nyskaping og innbyggjarfokus som skal vektleggast i prosessen fram mot at den nye kommunen er ein realitet ved inngangen til 2020. Det vert vektlagt at det skal arbeidast fram eit nytt og felles verdigrunnlag for den nye kommunen.

Med dette som bakteppe så starta eg med å sjå i det øvrige materialet mitt frå intervjuet etter kva leiarane tenkjer og meiner om heilskapen, og om kva rolle verdigrunnlaget kan ha i det overordna perspektivet når ein ny organisasjon skal byggast. Det eg først finn er at fleire relaterer dette med verdiarbeid til noko som starta svært tidleg i arbeidet med å slå saman kommunane. Ein av leiarane sa det ganske tydeleg at heilt frå første stund har det vore arbeidd med verdiar. Det vert poengtert av fleire i leiargruppa at prosessen har vore initiert av både politikarar og administrasjonen i lag. Andre viser til at det er eit anna fokus knytt til verdiarbeid no enn i gamal kommune.

Eg opplever at der er nok eit heilt anna fokus i den retning i den nye organisasjonen samanlikna med den som har vore etablert og eksistert lenge.

Intensjonsavtalen som vart laga og signert av dei som skulle gå saman til ein kommune, vert trekt fram av fleire av leiarane. Det vert vist til at starten på arbeidet med å forankre verdiarbeidet begynte med denne intensjonsavtalen og peiker på at verdiane vart forankra allereie der.

Verdiane står no veldig i stil med det som ein har sett seg som ambisjonar for den nye kommunen heilt frå intensjonsavtalen i forhold til at ein skal vere framoverlent. Eg opplever at den leiargruppa som no er i nye Ålesund vender stadig vekk tilbake til dei avtalane og det som egentlig ligg til grunn for å etablere ein ny kommune.

Som nemnt over så er det fleire som trekkjer fram dette med samspelet mellom administrasjon og politikk, og viser til kor viktig det er at ein er samkøyrde. At politisk leiing og administrasjon legg vekt på og forstår dei same verdiane i det overordna arbeidet

Nokre av leiarane er tydeleg på si eiga rolle og ser verdiarbeidet i samanheng med eigne haldningar og framferd.

Eg føler eit stort ansvar for å vere ein budbringer av dei [verdiane] på tvers. Ei bevisst haldning til dei verdiane som skal ligge til grunn for alle beslutningar og også måten vi oppfører oss på.

Nokre trekkjer fram dette at verdiane må med i dei overordna styringsdokument som vert utarbeidd og vedteken i den nye organisasjonen, når så langt kjem. Og fremmer eit ynskje om at verdigrunnlaget vert nedfelt og lett å kjenne igjen i dei styringsdokument som no vert laga samt verbalisert og kommunisert slik at det skaper refleksjon i organisasjonen. Den refleksjonen som det kan skape når de vert synleg i den strategiske tenkinga vil kunne auke bevisstheita rundt verdiane for den enkelte tilsette.

Kva inneberer desse verdiane for kvar enkelte? Det viktige er at vi i overordna strategisk arbeid som leiargruppe jobbar med, heile tida jobbar ut frå verdiane, - vi må ha med oss verdiane i desse strategiske tenkingane.

## 4.2 Verdiane i Ålesund kommune

Verdigrunnlaget som vart arbeidd fram gjennom ein involverande prosess i organisasjonen og som er vedteke som kommunen sine verdiar er: open, engasjert, modig. Det er utarbeida ein verdiplakat som seier litt meir om innhaldet i desse verdiane. (Ålesund kommune, 2020)

### Verdiar

#### Open

Tilsette og politikarar i Ålesund kommune er:

- lyttande og har tid til folk.
- gode til å samarbeide.
- løysingsorienterte og nytenkande.

#### Engasjert

Tilsette og politikarar i Ålesund kommune har:

- innbyggerane sitt beste for auge.
- oppdatert kunnskap om arbeidsfeltet sitt og samfunnet.
- respekt for andre sin kompetanse og ståstad/meiningar.
- arbeidsglede og humor.

#### Modig

Tilsette og politikarar i Ålesund kommune skal:

- våge å satse
- prøve ut aktuell teknologi og nye måtar å gjere ting på.
- tenke langsiktig og våge å prioritere.
- opne opp for ulikheiter og hindre utanforskap.

### 4.3 Forankring av felles verdigrunnlag

Eg ynskte å sjå nærare på kva oppfatning og meining leiargruppa har om korleis verdigrunnlaget er forankra i organisasjonen på intervju tidspunktet. Tidsmessig er dette rett etter at det felles verdigrunnlaget er politisk vedteke av fellesnemnda for bygging av ny kommune og det er om lag eit halvt år før samanslåinga ved årsskiftet. For å finne svara på dette formulerte eg følgjande forskingsspørsmål: Kva meining om felles verdigrunnlag ligg til grunn i leiinga når ein ny organisasjon skal byggast?

Fleire viser til at det skjedde ei forankring gjennom bruk av prosessverktøyet Verdiblink som er ein metode for å verte medviten verdier og består av fire element: smågruppa, blinken, debattkortet og Post-it lappen. Denne metoden vart nytta på ei stor, felles leiarsamling der leiarar på alle nivå var med. Målsettinga med Verdiblink stod omtalt i ein kort manual for bruk av verktøyet og var i hovudsak å gjere tilsette medvitne på kva verdier som styrer arbeidskvardagen og kva verdier som bør få større gjennomslag. (Vedlegg 2)

Deltakarane vart utfordra til å nytte same metode med sine tilsette i alle dei dåverande kommunane. Så kunne alle som ville sende inn sitt forslag, enten som gruppe eller som enkeltperson, til den arbeidsgruppa som hadde oppdraget med å legge fram forslag til eit felles verdigrunnlag. Det å ha fokus på verdiarbeidet og å nytte verktøyet Verdiblink var ikkje eit tilfeldig val men ein medviten prosess på at verdier er viktig å diskutere i ei tidleg fase og å involvere breitt. Ein av leiarane sa det slik:

Eg veit er at det har vore eit stort ynskje og ein ambisjon om å bruke ein metode som skal prøve det vi kan å involvere alle partar. Intensjonen har vore god.

Det vert peika på at den arbeidsgruppa som skulle leie arbeidet fram til eit felles verdigrunnlag kom i gang tidleg i samanslåingsprosessen. Den vart samansett med både politisk representasjon og tilsette frå administrasjonen i gruppa. Det gav eit viktig bidrag til at forankringa vart både politisk og administrativt. Fleire meiner at det at arbeidsgruppa vart samansett slik har gjeve verdiarbeidet legitimitet og tyngde gjennom det faktum at den øvste leiinga, administrativ og politisk, var open og einig om at verdiarbeidet er viktig.

Når vi snakka om kor godt verdigrunnlaget er forankra så vart det trekt fram at den øvste leiinga har fått lite tilbakemeldingar om at verdigrunnlaget ikkje er godt nok forankra og at det vert tolka som at forankringa har skjedd.

Det er eit godt sånn barometer at eg har ikkje fått noko, gjennom verken tillitsvalte eller andre, som gjer, at eg har ikkje grunnlag for noko anna enn å seie at dette er godt forankra.

Jeg tror det er relativt godt forankra fordi det har vært en god prosess med som du sier med Verdiblink og alt det der, men jeg tror det må jobbes videre for at vi skal få det i ryggmargen alle sammen. Og at det skal bety noe.

Samtidig så påpeikar fleire av leiarane i intervjuet på at verdiane ikkje treng å vere forankra hjå alle tilsette fordi om ein køyrde ein slik involverande prosess tidleg. Og at det at ein har vore med å utarbeidd det ikkje er likestilt med at ein nødvendigvis har eigarskap til det. Involvering er heller ikkje er det same som at eit felles verdigrunnlaget har blitt fanga opp ut i heile organisasjonen.

Hvis en spør hele organisasjonen så er det ikke alle som nødvendigvis kan dra det opp av lomma umiddelbart, og så er det nå en ting at en kan huske ordene så er det nå med hva betyr det faktisk, i verdivalg og i politiske valg.

Ein av leiarane seier det rett ut at det nok ikkje er forankra enno. Og det kan sjå ut som om der er ulik oppfatning av kva det vil seie at dei er forankra:

Jeg føler at vi ikke har jobba med å forankre [verdiene] etter at de ble vedtatt, men jeg opplever at verdiene egentlig har lagt der og vi har jobba med de sjølv om vi ikke har hatt dei fast, hatt de vedtatt. Det er jo kanskje det som er forankring, det er ikke nødvendigvis å banke inn de her verdiene, at folk skal huske de og bruke de sånn uten mål og mening, men at de faktisk er så gode at de kjennes naturlige for de som jobber her.

Nokre peikar på at det er ei utfordring at ein ikkje kan vite om det er forankra, korleis kan ein måle dette? At det er vanskeleg å forstå eller sjå om dette er ein prosess som er forankra i



heile organisasjonen. Og at det er noko som ein bør arbeide med i fleire rundar når ein bygger den nye organisasjonen.

Eg trur nok det, at før ein får dette inn under huda til folk, må ein gå nye rundar og på ein måte diskutere seg gjennom kva betyr desse verdiane her i vår kvardag og korleis vil vi framstå som open, engasjert og modig i vårt møte med publikum, eller brukarane eller kva ein no kallar dei ein skal jobbe for.

Det med forankring av eit felles verdigrunnlag er ikkje ein prosess som ein gjer ein gong for alltid men noko som må arbeidast med over tid og på alle nivå, peikar fleire på.

At ein [som verdibevisst leiar] sørger for at den verdidiskusjonen som er viktig den foregår, ikkje berre i ei leiargruppe, men den skal egentleg forankrast i alle ledd i organisasjonen, ikkje minst der ting utføres.

Det at det må vera eit verdiarbeid som fortset er det fleire som ser for seg og at dette må dei ha større fokus på når organisasjonen er i gang. Sjølv om dei som er leiarar ser at dei har ansvar for å integrere verdiane i eiga leiargruppe og for eigne tilsette. Det er viktig at det ikkje berre vert fine ord som ein berre har til pynt på ein plakat.

Verdiperspektivet er viktig ... det er noko vi skal jobbe med når vi no får organisert og strukturert denne organisasjonen. Vi skal ta verdiane våre seriøst, at vi meiner det, det skal bety noko for dei tilsette som jobbar der.

Samtidig som andre ser at det kan verte krevjande og sette det på dagsorden fordi alle ikkje ser verdien av å bruke tid på eit felles verdigrunnlag.

Ein del tilsette føler at ein går for langsamt fram, at ein vert utålmodig fordi ein tek alle desse rundane i forhold til litt meir prinsipielle val. Då kjem desse her verdidiskusjonane inn.

Eller at ein ikkje ser nytte av det i ei tid der det er mykje som skal på plass.

Viss vi tenkjer ein prosess der verdiane skal forankrast, der ein eller annen prosess som skal vere lik i heile organisasjonen så ser eg godt for meg at noen vil synes at det her er berre bla, bla....

Om eg kort skal summere opp dei funna eg gjorde og som hjelper meg å finne nokre av svara på det eg lurte på med forskingsspørsmålet, så ser eg at leiargruppa spriker litt i oppfatninga om i kva grad verdigrunnlaget er forankra i heile organisasjonen. Intensjonen om å involvere breitt var der, men om ein har lukkast med det er der litt ulike meiningar om. Det kan synast som om det er brei einigheit om at samansetninga av arbeidsgruppa var rett med tanke på både politisk og administrativ deltaking og at det er med på å styrke forankringa i organisasjonen.

Så kan det synast som at det er ei felles oppfatning av kva rolle dei som leiarar har i å sørge for at verdidiskusjonen fortset i organisasjonen og forståinga av at det ligg til leiaransvaret å bere dette verdiarbeidet vidare.

#### **4.4 Leiarskap i ny organisasjon**

Ut over det med forankring så ynskte eg å få vite noko om kva leiargruppa meiner om verdiarbeid og det felles verdigrunnlaget si rolle når den nye organisasjonen skal byggast. Difor vart mitt innsteg til det å sjå på kva tankar dei som leiarar har om korleis verdiane skal institusjonaliserast. Som eg viser til over så ser det ut som det brei einigheit i leiargruppa om at ein må fortsetje med verdiarbeid og ha fokus på verdigrunnlaget. Når eg her nyttar omgrepet institusjonalisering så er det dette arbeidet eg tenkjer på.

Fleire av dei som vart intervjuar har på ulike måtar sagt noko om dette med å arbeide vidare med verdiane. Både på ein systematisk måte men og ved å løfte dei fram. Ein av leiarane omtaler den nye organisasjonen som eit tomt skal som skal fyllast med form og innhald, mens andre igjen uttrykkjer det slik: «Vi har eit stort ansvar for å etterspør dei [verdiane] vidare ned i organisasjonen. Jobbe med dei, vere endå synlegare med dei som leiing på fleire nivå i organisasjonen».

Leiarane er ulike og ansvarsområda dei har ulik tradisjon. Difor er det naturleg at det tankane om på kva måte dette skal gjerast ikkje er like. Innan nokre fagområder vil dette verdiarbeidet i utgangspunktet kanskje vere meir naturleg enn innan andre.

Eg trur at innanfor nokre fagområder eller tenester i ein kommunen så er det meir naturleg å tenke at verdistyring eller arbeid med verdier er nyttigare for oss enn innanfor andre fagområder.

Det vert nemnt at innan dei fagområda der det er eit høgt fokus på relasjonar, der ein antek at arbeid med verdier allereie er høgt framme i pannebrasken hjå dei tilsette og at forståinga, av at kvaliteten på det eg gjer heng saman med kvaliteten på tenesta, er høg. Medan det innan fagområder som er meir prega av instrumentell logikk og der regelverket i større grad vert ei rettesnor i dei daglege oppgåvene vil det kanskje ikkje vere så vanleg å ha så høgt medvit om at verdiane påverkar kvaliteten i arbeidet. Der er fokuset nok meir på at regelverket vert fylgd enn korleis innbyggjarane opplever tenesta kommunen leverer.

Kva haldingar leiarane har til verdiarbeid er interessant å vite noko om for å få fram kva evne og vilje der er til å institusjonaliserer verdigrunnlaget. Difor var det naturleg å få med noko i intervjuet om kva den enkelte leiar tenkjer om verdibevisst leiing. Her opplever eg at leiarane hadde litt ulikt innsteg. Alt frå ei oppfatning om å få heile organisasjonen til å ha eit verdibevisst fokus i kvardagen og ikkje berre når temaet vert brakt fram og strategiar skal diskuterast. Til ei oppfatning om at verdier er personlege og større enn det du skal leve opp til som ein del av organisasjonen og dei du som leiar skal bygge opp under. Som ein sa det: «For meg betyr verdibevisst leiing at du som leiar vel handlingar. Det handler om walk the talk, at du som leiar gjennom dine handlingar synleggjer verdiane».

Nokre bruker tydelege metaforer som fyrlykter du rettar blikket mot, rettesnor for alt ein som leiar gjer, å vere ein budbringer av verdiane på tvers og til å ha verdiane som ei overordna ledestjerne mens andre vektlegg meir generelt at det er gjennom den enkelte si adferd og kva haldningane ein har at verdiane kjem til uttrykk.

Det kjem fram meiningar om at der er mange verdier som det er viktig å ha med. Enkelte legg tydeleg vekt på kva dei personlege verdiane kan bety i kvardagen og nemner initiativ og respekt som eksempel og ynskjer å vektlegge det like mykje som det felles verdigrunnlaget.

Der er no mange verdiar som ligg i botnen som eg tenker er viktig og kanskje viktigare enn verdiplakaten for meg i kvardagen. Altså det er jo slike grunnleggande verdiar, dei tenkjer eg er viktig for meg i mitt daglige virke og det som eg prøver å leve etter.

Fleire trekkjer fram konkrete eksempel på kva det kan bety i den praktiske kvardagen å vere ein verdimedviten leiar. Det å ta seg tid til å lytte til innbyggjarane og kva dei meiner, og ikkje berre stå fram som ein besserwisser på vegne av andre. Andre set det meir inn i den konkrete kvardagen og knyt det til dei oppgåvene som skal utførast og har tankar om korleis verdiane kan vere md å endre på det. «Når det gjelder planarbeidet for eksempel, der er vi veldig tradisjonelle og lager fine dokumenter ... er vi modige, må vi tørre å utfordre det».

Det at det ikkje berre er enkelt å arbeide etter det felles verdigrunnlaget vert trekt fram. Då vil eg minne om at ein på intervjutidspunktet var midt oppe i ein travel prosess for stabs- og kommunalsjefane der dei skulle plassere tilsette inn i stillingar i den nye kommunen. At verdiane var med i prosessen kom fram og at det var krevjande å vere ein verdimedviten stabs- eller kommunalsjef for eksempel når ein skulle velje medarbeidarar inn i leiarstillingar i eige ansvarsområde. Ein av leiarane gav eit eksempel på at eit krevjande budskap å fremme: «Å fortelle personar at ditt syn på verdier og ledelse er ikke forenlig med det vi no jobber for».

Om ein lukkast med å ha verdigrunnlaget i botn når ein byggjer ny organisasjon er det vanskeleg å seie noko om, meiner nokre av leiarane:

Litt av utfordringa er når ein skal sjå på, oppfyller vi intensjonar og mål når det gjeld dei verdiane vi har sett opp som vårt verdigrunnlag så er det klart at vi slite med å måle om vi når måla, måloppnåing er ikkje så enkel å definere Det handlar meir om ein veremåte som ikkje er ei målbar eining egentleg.

Det kjem fram tankar om korleis dei kan ta dette med inn i eigen organisasjon og korleis det vil påverke eige leiarskap. At ein som leiar kjenner til og er medviten kva verdigrunnlag organisasjonen er tufta på og så må ein sjølv som leiar utøva eige leiarskap tufta på dei same verdiane. Og korleis det kan utfordre det ein sjølv har forankra sin eigen leiarstil på.

Det med transformasjons-leiing eller det med situasjonsbasert leiing, altså, at der ligg det veldig mykje klokt. Men det kan vere ei personleg utfordring for ein leiar å gå gjennom i det, viss du føler at det går på akkord med verdiane dine eller viss du ikkje klarer å forankre dei på nytt i den måte du utøver leiarskap på.

Leiarane som vart intervjuja kjem med ulike måtar dei vil ta med seg verdigrunnlaget og utøva si leiing på knytt til verdiane. Ein vil ta med verdiplakaten og jobbe aktivt med den i eiga leiargruppe når den er på plass. Ein annan er opptatt av at ein som leiar tenkjer grundig gjennom kva betyr dette faktisk for meg, i mitt arbeid og det eg ynsker å få gjennomført. Ein tredje viser til at det vert viktig å gje medarbeidarar stort handlingsrom innanfor dei føringane som du som leiar har vore med å peike ut kursen på. Og sist ein som ser det som si oppgåve å visa gjennom eige leiarskap at her er ei anna side, ei mjuk side om du vil, som er like viktig i den jobben ein skal gjere. Som tidlegare omtalt så vil der innan enkelte fagområder eller verksemdar vere tradisjon for ei meir teknisk eller hard tilnærming, der det å følgje reglar og rutinar er det viktigaste for å få oppgåva løyst.

Samtidig som fleire har ei praktisk tilnærming til kva dei vil ta med inn i eige leiarskap, så er det og fleire som kjenner på usikkerhet og utfordringar i møte med kvardagen som verdimedviten leiar:

Kvar enkelt medarbeidar... har heilt fullstendig ulik oppfatning av kva det vil seie å vere open, kva vil det seie å vere modig, kva vil det seie å vere å vere ein god leder. Eg kan kjenne litt på det no, at eg vaklar litt. Eg må jobbe litt med meg sjølv, vere litt sånn breiskuldra.

Når det gjeld den samla leiargruppa så ser det ut som at dei opplever det litt ulikt, i kor stor grad verdigrunnlaget var forankra blant leiarane som gruppe. Nokre er tydelege på at leiargruppa har med seg verdiane heile tida i møte med både innbyggjarane og dei tilsette. Andre meiner at det er viktig å vere aktiv og spørje både kvarandre og tilsette konkret om «kva tenkjer du om verdiane, har du gjort deg refleksjonar kring det». Og seier at sjølv om leiargruppa har jobba med verdiane og kanskje alle leiarane elles har jobba med det så er ikkje det likelydane med at verdiane er integrerte.

Andre igjen peiker på at det ikkje har vore arbeidd systematisk eller snakka så mykje om verdiane i leiargruppa:

Eg kan ikkje hugse at vi har snakka veldig mykje om verdiane i leiargruppa. - vi har nok ikkje snakka så mykje om det, men det er der, dei er der likevel.

Eg opplever ikkje at vi utfordrar kvarandre sånn spesielt på det, men det er kanskje noko som vi burde ha gjort.

Vi minner jo hverandre på verdiene, og vi har det med oss så det er en utrolig engasjert gjeng som ser framover og som er framover lent. Så ja det preger oss nok i arbeidet, det gjør det.

Når det så gjeld leiarskap og kva rolle det felles verdigrunnlaget kan ha i ny organisasjon så kan eg prøve å summere opp kort det eg fann. Det er brei einigheit i leiargruppa og høgt medvit på at skal verdigrunnlaget verte institusjonalisert så må det arbeidast vidare med det i organisasjonen. Og at det er dei som leiarar som må initiere dette arbeidet. Dette kan skje på litt ulike måtar. Mellom anna må ein ta med kva tradisjon og erfaring det aktuelle fagområde eller verksemda har til det å arbeide med dei relasjonelle sidene av tenestene som dei på vegne av kommunen skal levere.

Erfaringa og oppfatninga til den enkelte leiar om verdibevist leiing var ulik, frå dei som vil ha heile organisasjonen med på same verdifokus til dei som vektlegg dei personlege verdiane sterkare enn det felles verdigrunnlaget.

Fleire av leiarane gav uttrykk for at intervjusituasjonen knytt til denne undersøkinga har stimulert dei til å reflektere over korleis dei sjølve kan bruke verdigrunnlaget i den praktiske kvardagen. Andre fekk refleksjonar om det at det vert vanskeleg å måle effekten av verdiarbeidet og at dei difor vil risikere å møte motstand hjå dei tilsette på å bruke tid på verdiarbeidet.

## 4.5 Organisasjonskultur og endring

Forskingsspørsmål nummer to var: Kva meining om verdiarbeid ligg til grunn når det gjeld verdigrunnlaget si rolle for organisasjonskulturen i den nye organisasjonen?

Det er interessant å prøve og få tak i kva dei som vart intervjuva tenkjer om organisasjonskultur knytt opp til verdigrunnlaget. Det er tette forbindelsane mellom desse to og fleire bruker uttrykk som at verdiane er hjørnesteinen i kulturbygginga og innfallsporten til å bygge kultur er å ta utgangspunkt i verdiane. Kultur handlar mykje om verdiar, vert det sagt, kultur handlar om å gi noko av seg sjølv til andre. Eller ein kan spørje retorisk slik ein av dei som vart intervjuva gjorde: «Er verdiane eit produkt av den kulturen vi har begynt å skape i bygging av ny kommune eller har vi blitt sånn som eit resultat av verdiane»? Leiargruppa sjølv vil vel vere den næraste til å kunne svare på det spørsmålet, om der finnes noko svar på det. Uansett så er kulturen noko ein må arbeide med i ny kommune, det kjem tydeleg fram frå fleire og ein av leiarane seier det slik:

Å kunne skape ein kultur for å leve opp til verdiane, så handlar det i stor grad om korleis vi kan få dei til å bli den raude tråden i det vi gjer, på tvers av kva slags fagområde vi representere eller kva sektor vi tilhører.

I ein stor organisasjon som ein kommune finnes der ulike kulturar og der verdiarbeidet kan vere med å påverke og kanskje virke samlande mot ein felles kultur. Ein av leiarane set ord på dette knytt til eiga rolle i den fasen organisasjonen var i på intervjutidspunktet, eit halvt år før samanslåinga:

Ein kjerneverdi her som handlar om mot. Og i bygging av nye Ålesund kommune så er der mange kulturar som møtes. Vi er ein prosess der vi skal bygge ny felles kultur. Du skal gjennom prosessar der du ser at ulike kulturar av og til kan kome i klinsj med kvarandre. Eller du er gjennom fasar der ein polariserer litt, dette er oss, dette er vår identitet i ....., dette er viktig for oss. Så må du må ha mot for å tørre å stå for det.

I ein så kompleks organisasjon som ein stor kommune er så finnes der ulike kulturar og det er variasjonar frå fagområde til fagområde. Nokre av områda har tradisjon for å ha fokus på at jobben skal gjerast enten det er ein veg som skal byggast eller ei grøft som skal gravast. I

desse fagmiljøa kan det vere noko meir uvant å snakke om kva eit felles verdigrunnlag kan betyr for arbeidskvardagen.

Den myke sida av dette her er noe en kan skåre på når det gjeld trivsel og kanskje når det gjeld sykefravær og arbeidsmiljø, men eg trur faktisk også det å tenke på ein annan måte kan faktisk føre til at vi jobber meir effektiv, vi får ut ein gevinst der.

I andre fagmiljø kan det vere utfordringar av det slaget at ein vert for lite lyttande og involverande i prosessar og fremmar den haldninga at ein veit best sjølve. Nokre av leiarane peiker på at dette er krevjande der ein er no i prosessen, det å finne tid til å arbeide med verdiane og snakke om dei slik at dei vert integrert i tenestene.

Fleire gir uttrykk for at det kan finnast motstand i organisasjonen mot å arbeide med verdiar eller å handle etter verdigrunnlaget. Det vert sagt at det kanskje kan knytast til kva organisasjonskultur ein er van med, men og at intervjutidspunktet i denne undersøkinga var så tidleg at mange ennå ikkje visste heilt korleis dette kom til å bli eller var meir opptatte av kva arbeidsoppgåver dei skulle få i ny kommune.

Når eg utforska meir rundt dette med motstand så kom det fram konkrete tankar om korleis ein skulle handtere det. At når ein møter motstand så må ein vise med eigne haldningar kva verdiar ein ynskjer å dyrke fram som leiar. Samtidig er det mange i ein slik stor organisasjon, med 6000 tilsette, så er det krevjande å forvente at alle er like engasjert og tør å ta sats på same måte.

Andre tolka motstanden som mangel på engasjement fordi det er mykje som skjer i denne perioden og mange vert dradd mellom to arbeidsgivarar. Noko som medfører at mange tilsette er sliten og det kan då vere vanskeleg å få fram det store engasjementet. «Det er masse friksjon og folk synes at hele denne kommunereformen er vanskelig og slitsom og. Så det å belaste folk for mye nå, det tror jeg er en klar utfordring».

I kva grad vil dei tilsette sjå nytten av verdigrunnlaget, er spørsmål som vert reflektert rundt. Det vert sagt at det opplevast som ein litt tung jobb når du som leiar møter motstand, både frå tilsette og brukarar av tenestene.



Eg tenkjer at ein lett kan sjå på dette som noko sånt, uff skal vi arbeide med verdiane, litt fine ord. Noken har lett for å sjå på det slik. At det er noko som ledelsen må ha for at kommunen skal skinne litt.

Det som kan synast å vere ein raud tråd er at fleire knytte dette med motstand i hovudsak til ein av verdiane – nemleg modig. Både når ein ser på seg sjølv, men og når ein betraktar andre. Det vert lufta ei oppleving av at andre leiarar kanskje ikkje ynskjer å vere så open og modig som ein sjølv skulle ynskt. Og andre uttrykkjer at dei kanskje er litt redd for kva verdien modig kan føre til og av den grunn held litt igjen. Det å kjenne på det at ein kan vere redd for at tilsette vert så modige at det er greitt å gjere feil og at det då kjem til å gå ut over mange andre.

Ein må sikre seg at ein ikkje trækker over, som gjer at ein kan skape, - rett og slett - eg veit ikkje om det er rett å seie farlege situasjonar, men i ialfall vere innanfor trygge rammer og innanfor det regelverket som vi skal ivareta.

Om eg då summerer opp litt kring dei funna eg gjorde knytt til organisasjonskultur og endring så er det tydelegaste funnet at fleire har tankar rundt verdien modig. Og det slår begge vegar, det at noko ikkje er modige nok på den eine sida og at det er ein fare for at ein kan bli for modig på den andre.

Så ser eg at dei aller fleste vektlegg verdigrunnet som ein viktig faktor når ein organisasjonskultur skal byggast eller endrast. Og at der er ein stor grad av vilje og engasjement for å få til ei endring, samtidig som enkelte ser at der på intervjutidspunktet er ei form for slitasje i organisasjonen. At det kanskje ikkje er rette tidspunktet akkurat då å gjere det. Og at årsaka til det som eventuelt er av motstand hjå dei tilsette kan knytast til akkurat det med slitasje, men og usikkerheit med tanke på eiga framtid i den nye organisasjonen.

## 4.6 Samhandling og omdøme

Det siste forskingsspørsmålet eg ynskte å finne svar på var: Kva meining ligg til grunn for arbeid med verdjar når det gjeld samanhengen mellom verdigrunnlag, samhandling og omdøme?

I intensjonsavtalen vert det lagt vekt på at den nye kommunen skal ha «ein ny, effektiv og innovativ organisasjon. Dette skal styrke samhandling på tvers samtidig som ein tek vare på god forvaltningskikk». (Nye Ålesund kommune, 2017, s. 6) Det er lagt vekt på at ein skal vere innovativ og arbeide på nye måtar. Både i administrasjon og ei ny politikarrolle skal utviklast. Derfor er det interessant å sjå kva tankar leiarane har om samhandling og det felles verdigrunnlaget og om det er mogeleg å seie noko om i kva grad ein trur dette kan påverke omdømet til den nye organisasjonen.

Vi skal jo ha ein del samhandlingsarenaer, og det å løfte fram verdiane og diskutere kva vi legg i dei, det trur eg at vi like gjerne kan gjere i såne fora som ut mot eigne tilsette eller medarbeidarar. I hvert fall mot politikarane så tenkjer eg at det kan vere veldig nyttig .... det er ikkje samhandling, viss den eine skal kontrollere den andre.

Samspelet mellom politikarar og administrasjon er viktig i ein kommuneorganisasjon. Og det kjem fram tankar om korleis dette samspelet kan utvikle seg om ein vektlegg eit felles verdigrunnlag og tek intensjonsavtalen på alvor.

Eg trur ikkje verdiane i seg sjølv vil sprengje murar eller byggje nye arbeidsmåtar. Men dei kan vere ein nøkkel og inngangsport til å begynne og snakke om kva vi legg i desse verdiane. Kva inneber det for ein politikar i dag? Eg trur at verdiane i større grad kan bli eit verktøy i større grad enn målet.

[Om] både politisk og administrativ leiing kjenner at dette er ein del av vår felles måte å tenke på så vil dei kunne vere samlande. Det mest samlande er jo der ein kan ha felles kongstankar saman med nokon.

Det å ha det same utgangspunkt vil vere nyttig. Om eit felles verdigrunnlag kan skape det, då er det til fellesskapets beste og eit godt verktøy i samhandlinga. Dersom det vert arbeidd

med og alle er einige om kva som ligg i dei tre verdiomgrepa så vert det peika på at det kan gje organisasjonen meirverdi. Og vere ei form for irettesetting av kvarandre for å halde fokus.

Å samhandle på tvers av fagområder, politikarar og administrasjon saman, involvere innbyggjarane tidleg nok, krev det nye måtar å arbeide på? Det vert utfordrande om der er vasstette skott mellom områder og verksemder, mellom politikarar og administrasjon. Samarbeid på tvers vil verte viktig men og krevjande.

Ein må ha nokre arenaer der ein kan vere litt frie også, det er klart denne ordinære, dei ordinære kommunestyremøta er gjerne litt formelle og må kanskje vere det. Men det innbyr ikkje til dialog.

Når vi nå lever i et politisk og administrativt system så må vi på en måte ha, da må vi spille sammen og. Så viss administrasjonen da er modig så må man ikke slås ned av politikerne fordi om en har vært for modig. Hvis politikerne har vært modige så må administrasjonen følge med.

Mykje av det ein kommune skal gjere er å levere tenester ut til innbyggjarane. I kva grad har leiarane meiningar om verdigrunnlaget kan påverke tenestene kommunen leverer? Her er fleire av dei tydelege på at verdiane vil kome til nytte og at ein ynskjer handlingsrom til å arbeide i tråd med verdigrunnlaget.

Det å få handlingsrom til å være modig nok. Både i befolkninga og blant politikerne og at vi klarer dette her, å få dette her til sammen. At vi kjører så gode prosesser at når vi er modige så, så blir vi ikke slått tilbake. Og at vi, at vi gjør det ordentlig. Skal vi være modig så krever det involverende prosesser. At vi sørger for at vi gir politikerne godt beslutningsgrunnlag og er med oss.

Korleis kommunen vert oppfatta hjå innbyggjarane handlar mykje om omdømme og fleire av leiarane er opptatt av at verdigrunnlaget kan påverke dette, sjølv om det med omdømme kan ver vanskeleg å måle.

Det kan vere modig i ein samanheng å seie til ein kunde eller ein innbygger at her har du faktisk ikkje fått den sørvisen du har krav på. Eg har, vi har, gjort ein for dårleg jobb. Sorry. Dette skal vi lære av og gjere det betre. For mange set det langt inne, men det er ein sånn organisasjon vi ønsker å ha.

Korleis kommunen kjem til å klare og bygge tillit gjennom å vise innbyggerane at vi er den samarbeidspartneren vi seier at vi vil vera vert trekt fram som eit eksempel på det å bygge eit godt omdømme. Gjennom å bygge gode møteplassar der innbyggerane og næringslivet gjennom møter med tilsette opplever ein kommune som er open, engasjert og modig.

Eg tenkjer at det er desse verdiane som mange innbyggerar egentlig etterspør når dei kjem med tilbakemeldingar på kva kommunen skal hjelpe både enkeltindivid, bedrifter og frivillige lag med.

Den store kommunen vert ein ny organisasjon som mange vil rette blikket sitt mot når den startar opp. Nokre opplever at dei motvillig blitt slått saman, andre er meir likegyldige. Denne opplevinga vil gjelde både tilsette og innbyggerar. Om verdigrunnlaget vil ha noko påverknad den eine eller den andre vegen vil vise seg men fleire av leiarane gjer seg sine refleksjonar om det.

Viss vi sjølv som organisasjon og som leiarar har eit bevisst forhold til dei [verdiane], så kan det ha ei enorm kraft, viss vi klarer å walk the talk, viss vi klarer å vise at vi legg handling til dei. Viss vi klarer å bruke dei og vise til dei når vi gjer våre val slik at folk dreg koblingar mellom det vi gjorde og det som var verdien.

I både praktisk utførelse, viss du tek verdi for verdi, så tenkjer eg at der er utfordringar i forhold til omdømme i dei tenestene vi har. Viss vi er meir opne og transparente så forstår omgivelsane mykje meir kva dette handlar om. Da både blir vi møtt og kan møte folk på ein annan måte. Dei forstår kvifor ting skjer. Kvifor vedtak fattes...

Den dagen den nye organisasjonen er oppe og går så er det klart at vi blir målt på kva får vi til. «Eg trur at i den omdømmebiten så har det verdi, det å kommunisere verdier. Kvifor vi har dei vert veldig, veldig viktig» understrekar ein av leiarane.

Viss vi klarer å etterleve disse verdiene og virkelig få det til å gjennomsyre hele organisasjonen, og gi mening og gi retning og det er det vi etterlever så vil det naturlig gi oss et bedre, et godt omdømme».

Kva som kan skje om den nye organisasjonen ikkje lykkes vert og framheva tydeleg. «Viss vi ikkje klarer og evner å faktisk handle i samsvar med verdiane våre så kan vi godt bryte ned eit omdømme som vi byggjer opp under no i prosjektfasen». Avslutningsvis så understrekar ein av leiarane kor viktig hen opplever at verdiane er: «Nøkkelen her, vi må aldri gløyme dei, vi må aldri ta det som sjølv sagt».

Som oppsummering av funna på dette temaet så stig intensjonsavtalen nok ein gong fram som eit viktig dokument som har sett sine spor inn i verdiarbeidet. Leiarane er opptatt av at samarbeid på tvers skal styrkast og at dette vil krevje nye arbeidsmåtar både for administrasjonen og for politikarane. At verdiane vert løfta fram på desse samhandlingsarenaen vil vere ein styrke og medverke til at ein får eit felles utgangspunkt. Det å bygge bruer og samarbeidsformer mellom dei ulike områda slik at der ikkje finnes vasstette skott lenger vil ver ei viktig men krevjande oppgåve.

Når det gjeld omdømet så handlar det om korleis mannen i gata oppfattar kommunen og det er bygd på tillit, ein tillit som vert bygd gjennom at den nye kommunen klarer å vise innbyggjarane at ein er den samarbeidsparten som ein seier at ein skal vere. Gode møteplassar vert viktig. Sidan samtalen om dette temaet er meir enn eit halvt år før den nye kommunen er ein realitet så er det knytt stor spenning til å ein vil klare å leve opp til dette når kommunen er ein realitet i 2020.

## 5 Drøfting

Når eg no skal diskutere det materialet eg har fått opp mot teori så vil det vere interessant å få teste det som gjorde meg nysgjerrig på temaet og førte til at eg ville sjå nærare på tematikken. Eg hadde ei forforståing om at vedtekne verdiar ofte vert gløynde i kvardagen når dei misser nyhenda si interesse. No gjorde eg som kjent intervjuet eit halvt år før den nye organisasjonen var ein realitet, så den reelle kvardagen hadde vel knapt begynt på intervjutidspunktet. Men det å bygge ein ny kommune og ein ny stor organisasjon er krevjande og det er mykje å tenkje på. Klarer ein å få verdigrunnet inn under huden samtidig med at ein byggjer den nye organisasjon? Det trur eg det var mogeleg å få svar på fordi ein då var midt oppe i byggeperioden. Og eg vil drøfte om dei funn eg gjorde står seg i møte med tidlegare forskning og teori, og kan ha overføringsverdi ut over denne eine samanslåinga og organisasjonsbygginga.

Eg kjem til å dele drøftingskapittelet inn ut frå dei forskingsspørsmåla eg hadde som utgangspunkt og hjelp for å finne svar på problemstillinga mi, og slik eg har delt det inn etter tema i empirikapittelet. På den måten systematiserer eg drøftinga noko.

Likevel vil det vere problemstillinga mi som ligg bak heile tida, når eg drøfter dei ulike funna i materialet mitt opp mot teori. Den formulerte eg slik: *Kva overordna rolle kan eit felles verdigrunnlag ha i samanslåing av organisasjonar og i bygginga av ein ny organisasjon?*

### 5.1 Den overordna rolla og styringsdokumenta.

Aller først er det naturleg for meg å sjå på heilskapen. Kva eg finn av spor på at leiargruppa trekkjer fram det heilskapelege biletet av samanslåingsprosessen og verdjarbeidet knytt til bygging av ny organisasjon. Det som eg fort ser er at den intensjonsavtalen som dei kommunane vart einige om tidleg i prosessen, har fått stor plass i arbeidet med å bygge ein ny organisasjon. Det kan virke som om leiarane har eit medvite forhold til intensjonsavtalen fordi det er så mange av dei som viser til den og gjev uttrykk for at den var eit viktig grunnlagsdokument.

Verdien av at ein i tillegg til intensjonsavtalen utarbeidde eit eige overordna styringsdokument som omhandla korleis ein skulle bygge den nye kommunen, og at det i dette dokumentet spesifikt vart understreka kva verdiar ein skulle vektlegge i prosessen, tenkjer eg vert underbygd av Stette (2015) si forskning på regionutvikling. Denne aktuelle kommunesamanslåinga er så stor at ein godt kan kalle den utvikling av ein region, sjølv om der er nokre kommunar i regionen som så langt har vald å stå på utsida av den konkrete storkommunen.

Stette seier noko om kva verdiar som trengs for å oppnå ei vellukka regionutvikling, og verdien respekt er ein av dei ho viser til i undersøkinga og den er ein av verdiane som er trekt fram i det overordna styringsdokumentet (Nye Ålesund kommune, 2018) som omhandlar bygging av Ålesund kommune 2020. Mitt inntrykk er at denne verdien har vore viktig i prosessen ut frå det som leiarane peiker på. At alle fem kommunane som organisasjon hadde gjensidig respekt for kvarandre og at dei personane som skulle bygge den nye kommunen gjorde det med respekt for kvarandre. Dette kjem fram i samtalen med leiarane der dei peikar på at desse dokumenta var viktige, at dei vart slik allereie frå starten, og at dei fekk det tydelege verdifokuset.

Stette tekkjer fram at det å ha ein felles visjon og mål også er ein faktor for å lukkes med å få ei vellykka regionutvikling. Det vart tidleg i samanslåingsprosessen utarbeida både visjon og motto og begge deler er å finne i intensjonsavtalen og i overordna styringsdokument. (Nye Ålesund kommune, 2017) (Nye Ålesund kommune, 2018)

Visjonen til den nye kommunen vart: «Nasjonal slagkraft, regional attraktivitet, og lokal identitet». Og mottoet: «Det vi skal, skal vi vere gode til. Det vi vil, skal vi tore å gjere noko med».

Det eg finn veldig tydeleg er at fleire av leiarane uttrykkjer og viser til at verdiarbeidet byrja tidleg, og peiker på at det nok var viktig for at samanslåinga skulle verte ein realitet. Samtidig så er det dei av leiarane som hadde sentrale stillingar i dei gamle kommunane som er tydelegast på dette. Det kan bety at leiarar på eit lågare nivå samt tilsette nok ikkje var så medviten denne intensjonsavtalen. Men eg har ikkje gått langt nok i å spørje om akkurat det til å kunne hevde det med sikkerheit, men ut frå det materialet eg har samla inn så får eg det

inntrykket. Eg opplever heller at det er litt ulikt frå leiar til leiar kor medvitne dei har vore på intensjonsavtalen og at det kom litt an på kva fokus leiaren valde å svare ut frå når det gjeld dette.

Når det gjeld det det ein finn i intensjonsavtalen og det overordna styringsdokumentet så tolkar eg det ut frå svara til leiarane at desse verdiane, visjonen, mottoet, vart noko som skapte ein form for identitet for dei som stod midt oppe i det. At det vart den kjensla av «å vere i same båt» som Frisvoll og Almås (2004) peikar på knytt til den interkommunale identiteten. Så får tida vise om denne «båten» vil kjennast like samlande i fortsetjinga, når den nye organisasjonen tek form og set seg.

Sett i lys av Phillip Selznick (Christensen, Lægred, Roness, & Røvik, 2013) sitt fokus på kva som er forskjellen på ein organisasjon og ein institusjon med tanke på det som veks fram når ein har fokus på verdiar så har dette ei meining. Selznick sitt fokus på institusjonell leiing kjem eg attende til fleire gonger gjennom dette drøftingskapittelet.

Det at fleire i leiargruppa omtaler og ser på seg sjølve som budbringar for verdiane og fyrlykter som skal vise veg, peikar på ei medviten innsikt i kva rolle dei har som leiarar. Og dette understrekar Vikhagen (2012) i si forskning der ho viser til den rolla rådmannen og den øvste leiinga har, som nettopp vegvisarar og dei som må bera verdiarbeidet inn i organisasjonen som førebileter. Men og gjennom kommunikative prosessar. Dette finn eg igjen hjå Lauritzen (2019) som peikar på kor viktig det er at leiarane har evne og kompetanse til å omsetje verdiane til praksis, ut frå dei funn ho har gjort i si undersøking. Slik eg ser det så heng dette saman med det som Selznick (Jacobsen & Thorsvik, 2010) omtaler som institusjonell leiing der ein som leiar løfter fram og fremmer verdiane gjennom den ein er og det ein gjer, eller ikkje gjer for den del. Dette går eg litt nærare inn på i når eg i oppgåva her drøftar leiarskap og forankring av verdiar.

Gjennom intervjuå har eg utforska i kor stor grad dette med verdiar og verdigrunnlag var eit uttalt tema i leiargruppa. Det eg finn i svara er at oppfatninga og leiarane si oppleving av kor mykje dei kommuniserer direkte om dette noko ulik. Frå dei som sa at dette snakkar vi lite om til dei som meiner at det er med heile tida. Eg tolkar det som at leiarane har ulik oppfatning og erfaring med verdiar og det å vere medviten på verdiarbeidet. Samt at nokre



kanskje vart litt overraska av spørsmålet og kanskje ikkje hadde tenkt så mykje over om verdiane og verdigrunnlaget i det heile vert verbalisert eller ikkje. Dette finn eg interessant og eg ser nærare på det under eit eige punkt om leiarskap og forankring av felles verdigrunnlag.

## 5.2 Forankring av felles verdigrunnlag

Eg hadde laga meg nokre forskingsspørsmål til hjelp for å finne svara på det som er problemstillinga mi og eit av dei spørsmåla er: Kva meining om felles verdigrunnlag ligg til grunn i leiinga når ein ny organisasjon skal byggast? Innsteget for å finne svaret på dette spørsmålet var at eg prøvde å kartlegge leiarane si oppleving av i kva grad det felles verdigrunnlaget var forankra i organisasjonen.

Det eg fann var at leiargruppa sprika noko i oppfatninga av kor stor grad verdigrunnlaget var forankra og der var ulike meiningar om den involverande prosessen med Verdiblink hadde vore vellykka nok. Alle leiarane var kjende med at det hadde vore brukt prosessverktøyet Verdiblink, og fleire sat nok igjen med ei overtyding om at det var med på å forankre verdigrunnlaget. Det vart peika på at denne prosessen var eit strategisk val for å få inn verdifokuset i organisasjonen.

På den eine sida så tenkjer eg at det å ha ein involverande prosess med leiarar på alle nivå og oppmode til at desse tek ein tilsvarende prosess med sine tilsette er i utgangspunktet eit godt grep for å bidra til og skape ein felles identitet og verdigrunnlag i organisasjonen. På den andre sida så veit ein lite om, i kva grad leiarane på alle nivå i organisasjonen, følger opp og om denne «som ringar i vatnet-prosessen» verkar. Det er ein stor organisasjon med over 6000 tilsette og mange hundre leiarar. Om det fungerer så trur eg det vil verte sett eit verdipreg på organisasjonen over tid.

Eg ser at det er noko av dette Vikhagen (2012) understrekar i si undersøking der ho peikar på den kommunikative prosessen og pratet kring verdiane som er med å skape medvit om dei. Og denne måten å sjå det på vert underbygd av klassiske teoretikarar som Bernard og

Selznick (Askeland, 2017) som begge er tydelege på leiaren si rolle i det å setje eit felles verdipreg på ein organisasjon.

### **5.3 Leiarskap og det å vere verdimedviten**

Å setje eit felles verdipreg på ein organisasjon handlar om at som verdimedviten leiar er ein med og endrar ein organisasjonskultur. Om ein ser til Henning Bang (1995) sin definisjon av organisasjonskultur så peiker han på at å dele eit felles sett av normer og verdiar så utviklar ein ei oppfatning av verkelegheita gjennom samhandling i organisasjonen. Det som då vert skapt kallar han organisasjonskulturen. Og han er tydeleg på at leiarar har ei viktig rolle i å utvikle denne kulturen.

I mine funn så ser eg at mange av desse leiarane nettopp er opptatt av eiga rolle som verdimedviten leiar og kva den kan bety for verdiarbeidet i organisasjonen. Eg finn ei brei einigheit om at skal verdiane verte institusjonalisert så må det arbeidast vidare med dei, sjølv om alle ikkje er like tydelege på korleis det skal skje. Eg undrar meg på om ein kommune, som er ein tung og formell offentleg organisasjon, vil kunne klare å ta opp i seg denne endringa som må til for å bli det som Selznick (Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2013) beskriv som den institusjonaliserte organisasjon der strukturane endrar seg ut frå dei verdiar og normer som finnes og vert fremma. Det vil eg nok ikkje få svar på før organisasjonen har levd ei stund, om det i det heile er mogeleg å finne svar på det. Uansett er det er utanfor tidsaspektet til denne undersøkinga.

Noko av det som ligg tydeleg i intensjonsavtalen knytt til samanslåinga (Nye Ålesund kommune, 2017) og som visjonen og mottoet for den nye kommunen speglar, at ein skal strekke seg litt utanom det strengt regulerte og at innbyggjarfokuset skal vere stort. Det er ein sterk lovnad at ein skal vere god til det ein skal gjere og at modig nok til å gjere noko med det ein ynskjer å få til.

Det er fleire av leiarane som peikar på at fagområda og verksemdene i ein kommunal organisasjon tradisjonelt sett kan ha ulik organisasjonskultur, og at det i enkelte verksemd

kan vere meir uvant å ha fokus på verdiar og kva det kan bety for dei tenestene dei leverer enn i andre verksemdar. Men det kom fram at det i meir tradisjonelle verksemdar der heile tenesta er tufta på mellommenneskelege relasjonar, også kan verte utfordrande å institusjonalisere verdigrunnlaget. Leiarane for desse områda fremma reflekterande spørsmål som kva betyr det å vere open når ein må vere tilbakehaldande med informasjon og set bak låste dører? Og kva vil det seie å vere modig utan å bli overmodig slik at kvaliteten på tenestene vert redusert eller at det rett og slett vert farlig?

Ser ein dette opp mot Schein sin modell med dei fem kanalane eg har vist til i teorikapittelet (Bang, 1995) så vil det etter mi meining verte ei utfordring å skape endring der det er kulturar som kanskje går litt på tvers av det som er det felles verdigrunnlaget. Det vil verte viktig kva ein rettar merksemda si mot som leiar, når organisasjonen og organisasjonskulturen skal endrast og byggast. Det synes for meg at fleire av leiarane er merksam på dette når dei ser på seg sjølve som budbringar, fyrlykt eller rettesnor. Dette finn eg grunnlag for hjå Schein der han peiker på at leiaren si verdimedvitne framtoning når dei gjev rettleiing til dei tilsette og gjer eit kommunikativt verdiarbeid har stor betydning.

Når leiarane uttrykkjer at dei ser på seg sjølve som budbringar for verdiane så er det nært knytt opp til det som Selznick (Jacobsen & Thorsvik, 2010) ser på som ekte leiing, der ein som leiar påverkar den sosiale tolkinga om kva organisasjonen står for og er den som går i bresjen for å verbalisere verdiane gjennom det daglege arbeidet. Dette vil eg tru er noko som ein i ei leiargruppe må minne kvarandre om med ulike mellomrom, for å halde medvitnet om dette oppe. Sjølv om nokre av leiarane seier at dei som leiargruppe ikkje snakka så mykje om verdiane i leiargruppa så meiner dei at dei ligg der og pregar arbeidet. Eg dristar meg til å hevde ut frå dei funna eg gjorde gjennom undersøkinga mi at det er nok eit stykke igjen til at verdiane open, engasjert og modig ligg i ryggraden når kvar avgjersle vert tatt.

Nokre av leiarane trakk fram at det å ha eit verdisyn er noko som er personleg og at dei verdiane ein har som personlege verdiar vil stå over dei verdiane som organisasjonen har. Vil ikkje det å vere ein verdimedviten leiar vera ein del av det å vere tru mot både sine egne og organisasjonen sine verdiar? Kjem desse to verdisetta på kollisjonskurs med kvarandre så vil det vel gå ut over eigen integritet? Tor Busch (2012) snakkar om etisk leiing der ein som leiar

må ha ein høg standard der verdiar som integritet og ærlegheit er sentrale. Går ein på akkord med dette så vil det verte krevjande å vere leiar.

Busch sin definisjon av verdibasert leiing er det som skjer når forankring og utvikling av verdiar vert omkransa av det samspelet som skjer gjennom at mål vert formulert, problem løyst og verdiar får språk på lag med organisasjonen sitt verdigrunnlag. I gjennom denne undersøkinga så meiner eg å ha sett at det er det som har skjedd når intensjonsavtalen og det overordna styringsdokumentet vart laga, når politikarar og administrasjon sette seg saman og formulerer det som vart vedteke som det felles verdigrunnlaget på bakgrunn av innspel frå heile organisasjonen. Utfordringa vidare kan ligge i det om ein klarar å fortsette samspelet slik at vi-kjensla i den nye store organisasjonen veks fram og vert sterk. Om det lukkast er det for tidleg å seie noko om i denne oppgåva.

Eit av dei aspekta eg var nysgjerrig på var om det er mogeleg å seie at det er reelle kjerneverdiar vi har med å gjere i denne organisasjonen. Vil desse verdiane vere så grunnleggande for både administrativ og politisk leiing at kvardagen vert prega av det? Eller som eg spør om i forskingsspørsmålet, kva meining om felles verdigrunnlag ligg til grunn i leiinga når ein ny organisasjon skal byggast? Det eg har peika på over her er noko av svaret. Samstundes om ein ser på dette med felles verdigrunnlag slik Rudi Kirkhaug (2013) definerer omgrepet kjerneverdiar, så skulle ein tru at med den involverande prosessen som vart køyrd i organisasjonen med prosessverktøyet Verdiblink, så kan ein kalle resultatet som vart vedteke for kjerneverdiar eller felles verdigrunnlag. Likevel så finn eg i mitt materiale det at fleire av leiarane løftar fram at den involverande prosessen ikkje nødvendigvis førte til at den enkelte tilsette fekk eigarskap til verdiane eller fekk dei under huda. Om så skal skje så ligg det ei tydeleg oppgåve for leiarane i å institusjonaliserer verdiane, gje dei språk, la tenestene som kommunen skal levere vere gjennomsyra av det feles verdigrunnlaget. Fleire av leiarane uttrykkjer at å verta intervjua i samband med denne undersøkinga fekk dei til å reflektere meir over kva meining verdiane gjev. Det tyder på det som teoretikarane og peikar på at verdiarbeidet må verbaliserast, det må snakkast om det langsmed og heile tida om det skal påverke organisasjonskulturen og skape endring.

## 5.4 Ein organisasjon i endring

Det med kva som kan påverke organisasjonskulturen og skape endring bringar meg over til det neste forskingsspørsmålet mitt. Kva mening om verdiarbeid ligg til grunn når det gjeld verdigrunnlaget si rolle for organisasjonskulturen i den nye organisasjonen?

Det eg fann var at dei aller fleste leiarane vektlegg verdigrunnlaget som ein viktig faktor når ein organisasjonskultur skal byggast eller endrast. Bang (1995) sin definisjon av omgrepet organisasjonskultur som eg har vist til tidlegare underbygger dette og viser at det felles verdigrunnlaget kan ha ei viktig rolle i utviklinga av den nye organisasjonen. Det som fleire av leiarane seier om kor verdifullt det gode samspelet mellom politikarar og administrasjon i utarbeiding av verdigrunnlaget har vore, så vil det kanskje vera noko ein kan bygge vidare på og utvikle. Med Bang sin definisjon som bakteppe så tenkjer eg at den kulturen som kan utvikle seg når politikarar og administrasjon har eit felles verdigrunnlag og samhandlar på bakgrunn av det, vil vere nyttig for å nå dei måla som intensjonsavtalen og det overordna styringsdokumentet i samanslåingsfasen legg opp til. Så er det ikkje sikkert at det er så lett å måle på ein konkret måte, men når den nye kommunen er komen i gang vil ein etter kvart sjå om der vert frukter av dette i form av at ein erfarer at organisasjonen bevegar seg mot å bli meir institusjonell enn instrumentell. Eller som ein av leiarane sa: «Har vi blitt sånn som eit resultat av verdiane»?

Fleire av leiarane peika på dette med at der er ulike kulturar i organisasjonen og at det kan hende det vert meir krevjande å endre eller utvikle kulturen innan nokre områder meir enn andre. Samtidig så finn eg det svært interessant dersom endring og utvikling av organisasjonskultur kan føre med seg at arbeidsmiljø endrar seg til det betre og ein kan få meir effektive tenester slik ein av leiarane reflekterer rundt. Ser ein dette opp mot endringsteoriar så tenkjer eg at Lewin sin tretrinnsmodell for organisatorisk endring, slik ein finn den hjå Saksvik (2011), vil vere nyttig. Det å finne nye måtar å arbeide på og nye måtar å samhandle på i den nye organisasjonen vil kanskje vere det som må styrast gjennom verdimedviten leiing for at endringa skal bli den nye, normale måten å handle på. Då vil det som Saksvik peikar på verte utruleg viktig med verdiarbeidet. Nemlig det å verbalisere kva verdiane betyr for dei tenestene kommunen skal levere og den enkelte tilsette er involvert i, slik at den raude tråden på tvers av fagområder og verksemder vert synleg og forståeleg. Då

kan det å samhandle på tvers av fagområder og sektorar og saman med innbyggjarane verte den nye normalen, slik intensjonsavtale og overordna styringsdokument legg opp til.

I materialet mitt finn eg at det er ein stor grad av vilje og engasjement for å få til ei endring, samtidig som enkelte ser at der på intervjutidspunktet er ei form for slitasje i organisasjonen. Dette kan også opplevast som motstand mot endring. Og årsaka til det som kan kome fram som motstand hjå dei tilsette kan kanskje grunngjevast med slitasje, men og usikkerheit med tanke på eiga framtid i den nye organisasjonen. Likevel så er det nyttig å ha teorien om motstand mot endring som bakteppe og som det heiter så er der ingen endring utan motstand og friksjon. (Hennestad & Revang, 2012) Igjen så vil eg peike på at intervjuet som er grunnlaget for materialet i denne undersøkinga vart gjennomført i ein periode i prosessen med samanslåing som kanskje var den mest kaotiske og hektiske, og der mange tilsette kjente på usikkerheit i forhold til eigen situasjon, slik nokre av leiarane trakk fram. Så eg tenkjer at det kan verke litt urettferdig å skrive all motstanden og friksjonen på kontoen for motstand mot endring, men at de er litt meir samansett enn som så. Det som verkeleg kunne vore interessant var å gjennomføre ei tilsvarande undersøking no, når kommunen har vore storkommune i snart eit halvt år. Men det får vere nokon andre som tek opp den tråden.

Det at det kan vere samansette årsaker til motstand finn vi igjen hjå Yukl (2006) som peiker på at det er normalt med motstand og at det faktisk kan ha ein verdi om motstandarane gjennom prosessen vert medspelarane. For å kunne måle det i denne samanslåinga så må ein gjere ei ny undersøking om ei stund. Det som er interessant å ta med er Tronsmo (1998) sine poeng der han vel å utforder myta om at motstand er normalt. Det han peiker på om behov for både utfordring og stabilitet gjev meining til dei funna i mi undersøking der leiarane trekker fram dei tilsette som viser motstand nettopp fordi dei er i ein usikker situasjon på det tidspunktet i samanslåinga og at dei store endringane som er på gang gjer at mange opplever at arbeidskvardagen har gått frå å vere trygg til usikker. Det vert peika på at mang blir dratt mellom to linjer, næraste leiar i gammal kommune og ny leiar i storkommunen. Det var fleire tilsette som skulle skifte fagområde, mange skulle få nye kollegare og få ny leiar. For dei det gjaldt vart kanskje dette ekstra krevjande.

Så var det ein verdi som skilte seg ut og som fleire av leiarane sa noko om, nemleg verdien modig. I verdiplakaten er det sagt noko om at modig betyr at tilsette og politikarar skal våge å satse. Utan at eg har utforska akkurat det så slår det meg at det kan vere denne sida som av verdien som skremmer nokre og utfordrar andre. Tronsmo (1998, ss. 26-34) sitt innsteg om at vi menneske er samansette og har trong til både utfordring og stabilitet kan gje ei forklaring til at denne verdien modig vekker så ulike kjensler og tankar. På same måte som det av leiarane er menneske med ulik personlegdom og preferansar, og at det er ulikt kor tid ein kjenner at ein går ut over eiga komfortsone eller at situasjonen opplevast som utrygg eller farleg.

Med forskingsspørsmålet mitt som utgangspunkt der eg undrar på kva meining som ligg til grunn når det gjeld verdigrunnlaget si rolle for organisasjonskulturen i ny organisasjon så trur eg svaret på det ligg i dette at eg fann leiarane som svært medvitne på at verdiarbeid og endring og utvikling av organisasjonskultur heng saman.

## 5.5 Samhandling og omdøme

Det siste temaet eg valte å belyse gjennom det siste forskingsspørsmålet var om det er noko samheng mellom verdigrunnlaget knytt til samhandling og omdøme.

Dette er eit komplekst tema og eg kjem ikkje til å vie det alt for mykje merksemd i drøftinga mi. Mest fordi det er vanskeleg å måle og det vert mest basert på meiningar og spådommar og kva ein trur vil skje når organisasjonen ser dagens lys. Men og fordi eg i teorikapitlet ikkje har brakt til torgs så mykje teori knytt til dette temaet anna enn litt om endringsprosessar som kan knytast opp mot dette.

Likevel så må eg nok ein gong trekke fram intensjonsavtalen (Nye Ålesund kommune, 2017, s. 6) som er så tydeleg på at samhandling på tvers vert viktig og at nye arbeidsformer skal sjå dagens lys, både i administrasjon men og i det politiske arbeidet. Leiarane peiker på at verdigrunnlaget kan verte eit godt verktøy for å få til dette, samtidig som dei peikar på at det kan vere utfordringar knytt til det.

Helene Coleman peikar på i sitt notat (2014) at det manglar forskning på korleis organisasjonsidentitet vert påverka i ei kommunesamanslåing. Det er ikkje berre fem organisasjonar som slår seg saman men det at organisasjonsstrukturen vert endar gjer at samarbeid og samhandling vert annleis enn i gamal organisasjon og det i seg sjølv gjev både muligheiter og utfordringar for både tilsette og innbyggjarar.

Så vil der vere mekanismar som slår inn i forhold til at nokre opplever at det å vete slått saman har vore ei ynskt utvikling medan andre har vore motstandar til det heile tida og kjenner kanskje fortsatt på motvilje og skepsis når den nye kommunen er i gang. Dette vert undersreka av dei leiarane som påpeikar på at tillit er nøkkelen, og tillit veit vi er skjørt. Det tek lang tid å tileigne seg og er fort gjort å miste. Det Stette (2015, s. 94) peikar på i si undersøking kastar eit godt lys over dette. «Velfungerande samfunn, tillit, respekt, dugnadsånd, felles visjonar og mål, kan såleis bidra til vellukka regionutvikling». Og det vil nok ikkje berre gjelde ei vellykka regionutvikling, men kan nok overførast til å gjelde ei vellykka kommunesamanslåing. Og om den er vellykka vil det nok gå nokre år får vi kan konkludere med.



## 6 Oppsummering

*Kva overordna rolle kan eit felles verdigrunnlag ha i samanslåing av organisasjonar og i bygginga av ein ny organisasjon* var problemstillinga eg hadde og som eg søkte å finne svar på.

Om eit verdigrunnlag skal ha ei overordna rolle i ein organisasjon så vil det vere ein fordel om det er godt forankra i heile organisasjonen. Leiargruppa spriker litt i oppfatninga om i kva grad verdigrunnlaget er så godt forankra. Intensjonen om å involvere breitt var der, men det er ikkje det same som at forankringa kom med det. Og her vil det gjenstå eit godt stykke arbeid med å få til denne forankringa

Leiarane har ei sams oppfatning av rolla si i forhold til å sørge for at verdidiskusjonen fortset i organisasjonen og ei god forståinga av at det ligg til leiaransvaret å bere dette verdiarbeidet vidare. Det som gjenstår å sjå er om dei klara det.

Det er høgt medvit om verdigrunnlaget sin plass når ein organisasjonskultur skal byggast eller endrast og at dette må arbeidast med på ulike måtar ut frå kor i organisasjonen ein er med tanke på ulike tradisjonar for relasjonelt arbeid.

Intensjonsavtalen stig fram som eit viktig dokument som har sett sine spor inn i verdiarbeidet. Det grunnlaget som er lagt i den med fokus på at samarbeid på tvers skal styrkast og at dette vil krevje nye arbeidsmåtar både for administrasjonen og for politikarane set sine spor i organisasjonen. At verdiane vert løfta fram på desse samhandlingsarenaen vil vere ein styrke og medverke til at ein får eit felles utgangspunkt. Desse bruene som må byggast på kryss og tvers vert viktige og utvikling av gode samarbeidsformer mellom dei ulike områda slik at dei vet slått hol i dei vasstette skotta som måtte finnast vil nok verte ei viktig men krevjande oppgåve.

Når det gjeld omdømet så handlar det om korleis mannen i gata oppfattar kommunen og det er bygd på tillit, ein tillit som vert bygd gjennom at den nye kommunen klarer å vise innbyggjarane at ein er den samarbeidsparten som ein seier at ein skal vere. Gode møteplassar vert viktig.

Dei viktigaste funna eg har gjort i undersøkinga viser at det å arbeide vidare med verdiane og det felles verdigrunnlaget vert viktig. Å verbalisere det, snakke om det, gje det innhald i kvardagen og i tenestene må til om det skal ha noko verdi. Verdien av verdiar ligg i det å bruke det, få det inn under huden og la det bli ein del av det levde livet. Så gjenstår det å sjå om nokre år om ein har fått til dette.

# Litteraturliste

## Bibliografi

- Aggvin, D.-E. (2014). Blogginlegg: Er det kommunen som fortel kven eg er? (Distriktssenteret, Red.) Henta frå <https://distriktssenteret.no/blogg/er-det-kommunen-som-fortel-kven-eg-er/>
- Askeland, H. (2017). Historiske linjer i utviklingen av verdibasert ledelse. I E. Aadland, & H. Askeland, *Verdibevist ledelse* (ss. 50-76). Oslo.
- Askeland, H. (2017). Hvordan bidrar ledere til institusjonell ledelse? I E. Aadland, & H. Askeland, *Verdibevist ledelse* (ss. 156-179). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Askeland, H., & Aadland, E. (2017). Hva er verdier, og hva tjener de til? I H. Askeland, & E. Aadland (Red.), *Verdibevist ledelse* (ss. 26-49). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur* (3. utg.). Oslo: Tano Aschehoug.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P., & Røvik, K. (2013). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Colman, H. L. (2014). *Notat om Identitet og sammenslåing - hva kan vi lære av forskningen på fusjoner og oppkjøp?* . Henta frå Distriktssenteret: [https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2014/06/140610\\_Notat\\_Colman.pdf](https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2014/06/140610_Notat_Colman.pdf)
- Distriktssenteret. (2015, 10 14). *Å bygge en ny kommune*. Steinkjer: Distriktssenteret. Henta frå Å bygge en ny kommune: <http://48vlp12642pa30ejq72t9ozh.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/10/A-bygge-en-ny-kommune.pdf>
- Frisvoll, S., & Almås, R. (2004). *Norsk senter for bygdeforskning og KS: Kommunestruktur mellom fornuft og følelser*. Henta frå Regjeringen: [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/krd/red/2003/0206/ddd/pdfv/231631-bygdeforskning\\_tilhorighet\\_og\\_identitet.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/krd/red/2003/0206/ddd/pdfv/231631-bygdeforskning_tilhorighet_og_identitet.pdf)
- Hennestad, B., & Revang, Ø. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring* (2.. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: abstrakt forlag.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kommunesektorens organisasjon KS. (2018). *Guide til god ledelse*. Henta frå Kommunesektorens organisasjon KS:  
[https://www.ks.no/contentassets/e4db465f05944806a5544d7fd6fc6025/ks\\_guide-til-god-ledelse\\_low-res-nettversjon\\_f41.pdf](https://www.ks.no/contentassets/e4db465f05944806a5544d7fd6fc6025/ks_guide-til-god-ledelse_low-res-nettversjon_f41.pdf)
- Kommunesektorens organisasjon KS. (2019). *Kommunesammenslåinger*. Henta frå KS:  
<https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/status-kommune-2020/kommunesammenslainger/>
- Lauritzen, C. (2019). *Masteroppgave i verdibasert ledelse: Hvis vi skal ha dem, så må vi bruke dem. -Og da må vi bruke dem mer*. Henta frå VID vitenskapelige høgskole:  
<http://hdl.handle.net/11250/2618249>
- Nye Ålesund kommune. (2017). *Intensjonsavtale 2020 Ålesund kommune*. Henta frå Ålesund kommune:  
<https://innsyn.nyealesund.no/wfdocument.ashx?journalpostid=2020036515&dokid=1425051&versjon=1&variant=A&>
- Nye Ålesund kommune. (2018). Overordna styringsdokument. *Slik bygger vi Ålesund kommune 2020*. Henta frå  
<https://innsyn.nyealesund.no/wfdocument.ashx?journalpostid=2018000302&dokid=1326037&versjon=1&variant=A&>
- Nye Ålesund kommune. (2018). *Verdiar for Ålesund kommune - saksdokument*. Henta frå Ålesund kommune:  
<https://innsyn.nyealesund.no/wfdocument.ashx?journalpostid=2018000697&dokid=1326757&versjon=6&variant=A&>
- Regjeringen. (2019). *Kommuner og regioner: Kommunereform: Tips og råd*. Henta frå Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/Verktoy/id2001824/>
- Saksvik, P. (2011). Å leve med omstilling. I S. Einarsen, & A. Skogstad, *Det gode arbeidsmiljø* (2. utg., ss. 199-219). Bergen: Fagbokforlaget.
- Stette, I. (2015). *Masteroppgåve i samfunnsplanlegging og leiing, Korleis kan regional identitet vere med å påverke val av ny kommunestruktur i Ålesundsregionen?* Henta frå Høgskulen i Volda: [https://bravo.hivolda.no/hivolda-xmlui/bitstream/handle/11250/2645176/master\\_StetteIO\\_IPA308\\_H15.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bravo.hivolda.no/hivolda-xmlui/bitstream/handle/11250/2645176/master_StetteIO_IPA308_H15.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tronsmo, P. (1998). Myter om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot endring. *Magma 1*, ss. 26-34.
- Vikhagen, B. G. (2012). *Masteroppgåve i samfunnsplanlegging og leiing: Fellesverdier i ein kommunal kontekst. Pynt eller praktisk reiskap?* Henta frå Høgskulen i Volda: <http://hdl.handle.net/11250/153847>
- Voldseth, B. (2015). *Avhandling i Master of Public Administration: Uten identitet, -ingen kommunesammenslåing*. Henta frå Handelshøjskolen i København/Nord universitet: <http://hdl.handle.net/11250/284215>
- Yukl, G. (2006). Å lede organsisasjonsendringer. I Ø. Martinsen, *Perspektiver på ledelse* (3. utg., ss. 167-208). Oslo: Gyldendal.
- Ålesund kommune. (2020). *Kommunen: Verdier*. Henta frå Ålesund kommune: <https://alesund.kommune.no/kommunen/verdier/>
- Ålesund kommune. (2020). *Tenesteområde og organisasjonskart*. Henta frå Ålesund kommune: <https://alesund.kommune.no/kommunen/organisasjon-og-administrasjon/organisasjon/>
- Ålesund kommune. (2020). *Verdier*. Henta frå <https://alesund.kommune.no/kommunen/verdier/>

# Vedlegg

Vedlegg 1 – Verdidebatt

Vedlegg 2 – Verdiblink

Vedlegg 3 – Prosess for å kartlegge sentrale verdier i nye Ålesund kommune

Vedlegg 4 – Intervjuguide første utgåve

Vedlegg 5 - Intervjuguide justert

Vedlegg 6 - Informasjonsskriv og skriftleg samtykke

Vedlegg 7 - Svar og godkjenning frå NSD

Vedlegg 1

### Verdikort 1



Når du les i avisa om kommunen din, kva gjer deg stolt og glad?

### Verdikort 2



Når arbeidsmiljøet på arbeidsplassen din er på sitt beste – kva er det prega av då? Kva er vesentlig for at du skal komme heim ein dag og seie: « Dette har vore ein super dag på jobb! »

### Verdikort 3



Kva er vesentlig for at innbyggjarane, som er avhengig av tenestene frå verksemda di, får god service og høg kvalitet på tenesta?

Kva skal til for at dei seier: « Eg er imponert over det dei får til i kommunen! Dei er jammen dyktige! »

### Verdikort 4



Ein ny og erfaren medarbeidar har nettopp begynt i avdelinga. Korleis kan de få fram og utnytte den kompetansen ho har med seg? Kva må til for at ein god ide vert omsett i praksis på din arbeidsplass?

# Verdiblink

## 1. Målsetting

Målet med verdiblink er å bevisstgjere medarbeidarar på kva verdiar som styrer arbeidskvardagen – og kva verdiar dei sjølve meiner bør få større gjennomslag. Verdiblink handlar om å finne ut kva verdiar som skal ha prioritet og vege tyngst. Samstundes kan verdiblink få fram at bestemte verdiar treng justering eller konkurranse frå andre verdiar for å gi nødvendig balanse mellom ulike omsyn. Ein verdi som «tydelig kommunikasjon» kan ha godt av konkurranse frå andre verdiar som «personlig omtanke» eller «samhald og lojalitet».

## 2. Målgruppe

Verdiblink kan brukast i grupper av tilsette i kommunane på ulike nivå i organisasjonen.

Verdiblink eignar seg i utvalg frå 15 – 100 personar, der utvalget vert delt opp i mindre smågrupper på 3 – 5 personar. For å sikre at alle får delta i verdidebatten og i diskusjonane om prioritering av verdiar må ikkje gruppene vere for store.

## 3. Organisering og element

Verdiblink er ein metode eller verktøy for bevisstgjerung av verdiar som består av fire element: smågruppa, blinken, debattkortet og Post-it lappen.

### 3.1. Blink

Hovudarena for strategi og konkurranse skjer på ein eller fleire store blinkar som heng på vegg i lokalet der «verdiblink vert gjennomført». Med 4-5 smågrupper held det med ein blink, men for fleire smågrupper kan ein utvide med fleire blinkar, der ein har ein ny blink for kvar 5. eller 6. smågruppe. «Post-it lappar» med tydelige verdiar vert flytta rundt på blinken.

### 3.2. Smågruppene

Utvalget vert delt inn i smågrupper som samlar seg rundt eit bord – for å kunne diskutere og legge ein strategi for å få gjennomslag for «sine verdiar». Det aller meste av tida vert brukt i smågruppene – fram til den avgjerande fasen til slutt der verdiar kjempar mot verdiar på blinken.

### 3.3. Debattkort

Kvar smågruppe får utdelt 1-4 verdikort som alle legg premissar for ein spissa verdidebatt i gruppa. Smågruppa kan velje om dei vil bruke den tilmålte tida til ein eller fleire verdidebattar.



### Post it-lapp

Verdiar som kjem fram i verdidebatten i kvar av smågruppene skal skrivast ned på Post-it lappar, og det er desse verdiane som seinare deltek i konkurransen som utspelar seg på blinkane.

## 4. Gjennomføring, steg for steg. (Ca. 1 t. og 20 min.)

1. Avdelingsleiar/virksomhetsleiar innleier kort om korleis verdiar påverkar korleis vi omgåast og møter kvarandre i kvardagen. Kva er ein verdi – og kvifor er det nyttig å bli bevisst dei verdiane som pregar arbeidsplass og politiske fora i kommunane våre. Leiar har ansvar for at alle heng med og at tidsplan vert fulgt. (10 min.)
2. Inndeling i smågrupper, utdeling av debattkort og Post-it lappar (5 min)
3. Verdidebatt i gruppene – og prioritering av verdiar (20 min)

Kva verdiar kjem fram i diskusjonen i gruppa på bakgrunn av verdikorta? Korleis kan desse spissformulerast og gjerast interessante for andre? Gruppa notar verdiar etter kvart på kvar Post-it lapp og velgjer til slutt ut **fire ulike verdiar**.

4. Ved blinken plasserer kvar gruppe sine verdiar i kvar sitt hjørne av blinken. Ved blinken grunngjev kvar gruppe kort kvifor dei har valgt ut desse fire verdiane. (15 min)
5. Prioritering del 2 (5 min)

Alle gruppene ser på blinken når alle lappane er komne på plass. Kvar gruppe må ta bort ein av sine verdiar, etter tur – slik at alle står igjen med tre verdiar.

6. «Verdikonkurransen» på blinken (15 Min)

Kvar smågruppe har 15 flytt til saman, fordelt på tre rundar. Alle gruppene flyttar først fem flytt før den første gruppa tek til på runde to.

Eit flytt vert definert som ein verdi flytta eit hakk nærare mot sentrum av blinken, eller eit hakk bort frå sentrum. Det betyr at det tek ti flytt å få ein verdi frå utkant av blinken til sentrum. Alle gruppene kan flytte på alle verdiane, og ikkje berre flytte sine «eigne» lappar.

7. Oppsummering i plenum (10 min)

Leiar oppsummerer framfor blinken med innspel frå deltakarane. Kva skjedde i prosessen og kva vart resultatet? Forklar at dei verdiane som har fått størst tilslutning vert spelt inn i arbeidet med nytt verdigrunnlag for nye Ålesund kommune.



Arkivsak: 17/72  
Journalpost: 17/250  
Saksbehandlar: Malin Piegsa  
Dato: 30.11.2017

## Saksframlegg

# Komité P1 - Prosess for å kartlegge sentrale verdiar i nye Ålesund 2018

Saksnummer:	Utval:	Dato:
046/17	Fellesnemnd nye Ålesund	07.12.2017

### 046/17 - Fellesnemnd nye Ålesund - Vedtak:

Fellesnemnda tek saka til orientering. Prosessen må koordinerast med prosjektleiar.

### Behandling:

Framlegget frå komite P1 vart samrøystes vedteke.

### Framlegg frå komite P1 – kulturbygging og verdiar:

Fellesnemnda tek saka til orientering. Prosessen må koordinerast med prosjektleiar.

---

### Saksutgreiing:

I mandat for komité P1 Kulturbygging og verdiar er m.a. desse resultatmåla lista opp:

1. Kartlegge sentrale verdiar som gjer at tilsette trivst og utnyttar kompetansen sin
2. Legge fram forslag til vedtak i fellesnemnda om kjerneverdiar i den nye kommunen, der verdigrunnlaget vert beskrive og utforma.
3. Legge fram forslag til korleis det nye verdigrunnlaget bør implementerast i organisasjonen
4. Legge fram forslag til leiarverdiar i den nye kommunen, her også korleis leiarar kan gå fram som gode kulturberarar. Føreslå opplegg for leiarutvikling som ivaretek kultur og verdiar.

På noverande tidspunkt vil ein starte prosessen med å kartlegge sentrale verdiar, jamfør punkt a) i mandatet.

Medlemmane i komiteen er inneforstått med at eit verdidokument for den nye kommunen treng ei tydelig og brei forankring i organisasjonen. Derfor er det svært viktig at tilsette, politikarar og innbyggjarar får høve til å involvere seg i prosessen. Eit godt verdigrunnlag skal gi retning, mening og lyst til alle som arbeidar i og leder organisasjon.

Kultur vert skapt der folk samhandlar og samarbeider. Vi meiner derfor at det å skape gode møteplassar for tilsette på tvers av noverande kommunar vil fremme fellesskap, felles kultur og identitet.

I tillegg til fysiske møteplassar, bør vi også sjå på korleis vi kan skape gode digitale møteplassar på tvers av kommunane i denne prosessen. Komiteen vil ha kontakt med delprosjekt IKT og digitalisering og delprosjekt kommunikasjon for å få innspel til korleis dette best kan la seg gjerast.

**Arbeidsmetoden/verktøyet** komiteen vil å bruke for å kartlegge kva verdier som politikar og tilsette meiner er viktigast (punkt a) i mandatet, vil i tråd med intensjonsavtalen fremme nytenking, likeverd og raushet.

Arbeidsmetoden er todelt (verdidebatt og verdiblink) og kan med tilpassing gjennomførast i grupper frå 3-100 personar. Opplegget tek til saman om lag 90 minutt. Komite for Kulturbygging og verdier står, saman med prosjektleiar, for innleiinga og leiinga av arbeidsøkta i grupper på overordna nivå.

**1. Verdidebatt**

Første del av verktøyet (verdidebatt) skal opne opp for ein brei diskusjon over verdier og tek utgangspunkt i to spørsmål. Spørsmåla er positivt formulerte og vil i seg sjølve kunne bidra til å rette merksemd mot positive endringar. Dette bygger på teorien om styrkebasert leiarskap og positiv psykologi.

Spørsmåla i verdidebatten kan vere ulike alt etter om dei skal nyttast av tilsette i verksemdar eller av politikarar i politiske fora. Prosjektgruppa meiner det er avgjerande at både tilsette og politikarar deltek i verdidebatten.

I verksemdar vil desse spørsmåla nyttast i personalsamlingar:

- Når arbeidsmiljøet i vår verksemd er på sitt beste, kva er kjenneteikna då? Kva verdier er desse kjenneteikna eit uttrykk for?
- Når tenestene vi leverer er på sitt aller beste, kva kjenneteiknar dei då? Kva verdier er desse kjenneteikna eit uttrykk for?

I politiske fora kan desse spørsmåla nyttast:

- Kva er kjenneteikna på ein konstruktiv politisk debatt der ulike syn kjem fram?
- Kva er kjenneteikna på ein god dialog mellom posisjon og opposisjon?
- Kva er kjenneteikna når dialogen mellom administrasjon og politikk fungerer på sitt beste?
- Kva er kjenneteikna når politikarar er arbeidsgjevar på sitt beste?
- Kva verdier ligg til grunn for desse kjenneteikna?

**2. Verdiblink**

Andre del av verktøyet (verdiblink) er ei måte å poengsette dei verdiane ein har kome fram til i den føregåande verdidebatten. Det er ei effektiv arbeidsmetode som skapar engasjement og hjelper gruppa til å komme til ei felles avgjerd. Resultatet er at ein til slutt vert sittande igjen med dei verdiane som har størst oppslutning.

Komiteen vil utarbeida ei ferdig verktykasse (materialsett) for alle leiarar som detaljert beskriver arbeidsmetoden og understøttar gjennomføringa ute på arbeidsplassane.

Alle som skal ta i bruk verktøyet vil først ha vore deltakar og prøvd ut verktøyet saman med andre.

Det er eit poeng at prosessen med å kartlegge viktige verdier blir gjennomført likt i alle kommunane for å bygge opp under ei felles kultur og identitet - «slik gjer vi det hos oss».

**Framdrift:**

**1. Våren 2018**

Verdidebatt og verdiblink blir gjennomført:

- i Fellesnemnda og i leiargruppene i kommunane.

- i kommunestyra i dei fem kommunane.
- på felles samlingar for leiarar innanfor tenesteområda og på tvers av kommunane etter at delprosjekt på tenesteområdet er oppretta.
- til slutt av leiarane i alle einingar i dei fem kommunane. Kvar enkelt leiar gir respons tilbake til komiteen om dei viktigaste verdiane for si eining.

## 2. Hausten 2018

- Komiteen bearbeidar og presenterar innkomne forslag på verdjar på felles samling(ar) for prosjektorganisasjon, politikar og leiarar med fokus på: Kva betyr desse verdiane i praksis?
- Komiteen utarbeidar ei verdiplakat med bakgrunn av føregående prosess. Plakaten inneheld både verdjar og korte beskrivingar av kva dette betyr i praksis, ifr. punkt b) i mandatet gjengitt under.

### Vurdering:

Dette er forslag til ein grundig prosess for å svare ut punkt a) i mandatet om kartlegging av sentrale verdjar. Resultatet av denne prosessen legg grunnlag for svare ut resten av punkta i mandatet til komité for kulturbygging og verdjar som vil bli svara ut i slutten av 2018/våren 2019:

- a. Legge fram forslag til vedtak i fellesnemnda om kjerneverdjar i den nye kommunen, der verdi grunnlaget vert beskrive og utforma.
- b. Legge fram forslag til korleis det nye verdi grunnlaget bør implementerast i organisasjonen
- c. Legge fram forslag til leiarverdjar i den nye kommunen, her også korleis leiarar kan gå fram som gode kulturberarar. Føreslå opplegg for leiarutvikling som ivaretek kultur og verdjar.

Rådmannsgruppa har vore konsultert i arbeidet med framlegget frå komité P1. Tiltredande prosjektleiar, Astrid Eidsvik, har gitt beskjed om at ho ynskjer å vente med å nytte høringsretten sin til etter at ho formelt tiltrer i stillinga i byrjinga av 2018. Ho vil då leggje frem sine merknadar skrifteleg, slik dei kan inngå i det vidare arbeidet.

## Intervjuguide Solveig Kvamme

### Innleiing:

- Kort presentasjon av prosjektet og meg sjølv. Samtykke erklæring
- Informanten presenterer seg kort (relevant utdanning, profesjon, leiingserfaring)

### Verdiforankring i leiinga

1. Nye Ålesund kommune har vedteke offisielle organisatoriske kjerneverdier. Korleis opplever du at dei er forankra i organisasjonen så langt?
2. I kva samanheng etterspør de som leiarar etterspør kvarandre om korleis du/de etterlever verdiane?
3. Kva motiverer deg som leiar i arbeidet med ny kommune?

### Verdier og organisasjonskultur

4. På kva måte tenkjer du det er naturleg å ta med verdigrunnlaget vidare i bygging av organisasjonen?
5. Kva hindringar eller utfordringar kan du sjå for deg når verdigrunnlaget skal implementerast i heile organisasjonen?
6. Opplever du/har du opplevd situasjonar i kommunesamanslåingsprosessen der du står ovanfor eit dilemma i utøving av ditt leiarskap og på kva måte er kjerneverdiane er ein del av dette dilemmaet?
7. Kva verdi kjenner du er lettast/vanskelegast å etterleve i utøving av leiarskap og i bygging av ein ny kommune?

### Verdigrunnlag og omdøme

8. I kva grad trur du at verdiane har betydning for omdømet til den nye kommunen?
9. Korleis kan verdigrunnlaget påverke samhandlinga mellom administrasjon, politikk og innbyggjarar?

## Intervjuguide Solveig Kvamme - justert

### Innleiing:

- Kort presentasjon av prosjektet og meg sjølv. Samtykke erklæring
- Informanten presenterer seg kort (relevant utdanning, profesjon, leiingserfaring)

Nye Ålesund kommune har som kjent vedteke verdiane **open, engasjert, modig** og kom fram til dei gjennom å nytte verktøyet Verdiblink. Verktøyet Verdiblink vart nytta i opne prosessar med leiargrupper på alle nivå og leiarane vart så oppfordra til å gjere det same i lag med eigne tilsette.

### Verdiforankring i leiinga

1. Nye Ålesund kommune har vedteke offisielle organisatoriske kjerneverdier. Korleis opplever du at dei er forankra i organisasjonen så langt?
2. Kva betyr verdibevisst leiing for deg?
3. I kva samanheng er det naturleg at de som leiarar etterspør kvarandre om korleis de løfter fram og etterlever verdiane?

### Verdier og organisasjonskultur

4. No når du er tilsett som leiar i ny kommune, korleis tenkjer du det er naturleg å ta med verdigrunnlaget i bygging av organisasjonskultur innan ditt ansvarsområde?
5. Kva hindringar eller utfordringar kan du sjå for deg når verdigrunnlaget skal implementerast i heile organisasjonen?
6. Opplever du situasjonar i kommunesamanslåingsprosessen der du står ovanfor eit dilemma i utøving av ditt leiarskap der kjerneverdiane er ein del av dette dilemmaet? Kan du gje eit eksempel?
7. Har du eksempel frå eige leiarskap der verdiane dine har blitt utfordra?
8. Kva verdi kjenner du er lettast/vanskelegast å etterleve i utøving av leiarskap i bygging av ein ny kommune?

### Verdigrunnlag og omdøme

9. I kva grad trur du at verdiane har betydning for omdømet til den nye kommunen?
10. Korleis kan verdigrunnlaget påverke samhandlinga mellom administrasjon, politikk og innbyggjarar?

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### Verdien av verdier i bygging av ein ny kommune

Dette er eit spørsmål til deg om å delta i eit forskningsprosjekt kor formålet er å sjå nærare på kva rolle eit felles verdigrunnlag får i omstillinga frå fem kommunar til ein ny kommune. I dette skrivet gir vi deg informasjon om måla for prosjektet og kva deltaking vil innebære for deg.

#### Formål

Temaet er å sjå nærare på kva betydning ei felles verdiforankring kan ha i omstillingsfasen frå fem kommunar til ein ny kommune. Sidan dette er ei historisk stor kommunesamanslåing, vil det vere eit unikt høve til å sjå nærare på akkurat dette. Det finnes forskning på samanslåing av to organisasjonar, men svært lite på samanslåing av heile fem. Og sidan fellesnemnda for den nye komunen allereie har vedteke eit felles verdigrunnlag så er det eit interessant utgangspunkt i ei oppgåve om verdibasert leiing.

Problemstillinga er: Kva rolle spelar eit felles verdigrunnlag i samanslåinga av organisasjonar?

Med desse forskningsspørsmåla:

- Korleis vil leiinga ta med seg det felles verdigrunnlaget inn i bygging av organisasjonen nye Ålesund kommune?
- Korleis kan leiinga legge til rette for institusjonaliseringa av verdiane medan ein byggjer ny organisasjon?
- Kva hindringar/utfordringar kan ei møte på?
- I kva grad vil felles verdigrunnlag ha betydning for omdømet til den nye kommunen?
- Korleis kan verdigrunnlaget påverke samhandlinga mellom administrasjon, politikk og innbyggjar?

Eg ynskjer å innhente informasjon ved å ha individuelle intervju med leiarar i rådmannen si leiargruppe og informasjonen som vert innhenta vil vere forskningsgrunnlaget for ei masteroppgåve i verdibasert leiing ved VID vitenskapelege høgskole.

Informasjonen vert innhenta med tanke på denne masteroppgåva og er ikkje tenkt brukt til vidare forskning.

#### Kven er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID vitenskaplege høgskole Oslo er ansvarlig for prosjektet, eg som student er prosjektleiar...

#### Kvifor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du er ein av leiarane i rådmannen si leiargruppe for nye Ålesund kommune. Det vert gjort eit utval med utgangspunkt i variasjon i kjønn, bakgrunn (ulike kommunar) og ei fordeling mellom noverande rolle som komunalsjef/stabssjef. Tanken er å intervju 6-8 leiarar, det vil seie om lag halve leiargruppa.

#### Kva innebærer det for deg å delta?

Om du vel å delta så vil eg som student intervju deg, varighet på ca 0,5-1 time. Eg vil nytte ein intervjuguide med faste spørsmål som kan utdypast med tilleggsspørsmål om det er naudsynt.

#### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du vel å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake

utan å oppgi nokon grunn. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det vil ikkje ha nokon negative konsekvenser for deg hvis du ikkje vil delta eller seinare vel å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan eg oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Opplysningene om deg vil kun verte nytta til det formålet som er fortalt om i dette skrivet.

Opplysningane vil verte behandla konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det vil kun vere student og veileder som vil ha tilgang til opplysningane som vert samla inn. Intervjua vil verte tekne opp, og lydfilene vil verte sletta seinast når oppgåva vert levert inn. Når vi transkriberer frå lyd til tekst så vil det bli nytta ein kode i staden for navn eller andre identifiserbare opplysningar slik at det vert anonymisert.

Datamaterialet vil verte lagra forskriftmessig og vere passordbeskytta.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttast enten mai 2019 eller seinast 2. november 2019. Alle opplysninger om deg vil då vere sletta. Det som vert nytta i oppgåva vil vere anonymisert slik at det ikkje kan identifiserast opp mot enkeltpersonar.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i kva 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.

### **Kva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

### **Kor kan eg finne ut mer?**

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

- VID vitenskaplige høgscole ved student Solveig Kvamme [solveig.kvamme@mimer.no](mailto:solveig.kvamme@mimer.no)
- Vårt personvernombud: Nancy Yue Li, [personvernombud@vid.no](mailto:personvernombud@vid.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med venleg helsing

Solveig Kvamme  
Prosjektansvarlig



Vedlegg 7

1/2

# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## NSD sin vurdering

### Prosjekttittel

Verdien av verdier i bygging av ein ny kommune.

### Referansenummer

320317

### Registrert

04.03.2019 av Solveig Kvamme - solveig.kvamme@mimer.no

### Behandlingsansvarlig institusjon

VID vitenskapelig høgskole / Fakultet for helsefag / VID Oslo

### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Arild Weraas, arild.waraas@nmbu.no, tlf: 67231152

### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

### Kontaktinformasjon, student

Solveig Kvamme, solveig.kvamme@mimer.no, tlf: 90741399

### Prosjektperiode

01.03.2019 - 02.11.2019

### Status

05.03.2019 - Vurdert

## Vurdering (1)

### 05.03.2019 - 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 5.3.2019. Behandlingen kan starte.

### MELD ENDRINGER

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

### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 2.11.2019.

#### 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).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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)