



Med verdier fra forvaltning til forretning

En undersøkelse av verdier som styringsverktøy i omstillingsfaser i
Posten og Mesta

Anne Karin Mosaker

2. mai 2008

L41 Mastergradsoppgave i Verdibasert ledelse

Diakonhjemmet Høgskole,

Avd. for diakoni, familierapi, helse og ledelse

Antall ord: 28.754

Veileder: Einar Aadland

Resymé

Dette er en studie av verdier i praksis i to norske bedrifter; Posten og Mesta. Disse bedriftene ble konkurransutsatt i hhv 2002 og 2003. Problemstillingen er:

Hvordan har verdiene fungert som styringsverktøy i omstillingsfaser i Posten og Mesta?

Det ble brukt kvalitative undersøkelsesmetoder, der representanter fra tre organisatoriske nivåer er intervjuet. Tre hovedspørsmål ble stilt:

1. Hva har intensjonen vært med å sette et sterkt fokus på verdier og verdibasert praksis?
2. Hvordan ble prosessen gjennomført og hvordan ble den mottatt hos de ansatte?
3. Hva har fungert bra og hva har fungert mindre bra i prosessene?

I tillegg har omgivelsenes syn på bedriftene blitt vurdert, ved omdømmemålinger.

Ledelsene i begge bedrifter satte fokus på verdiene, for å bruke dem som verktøy, for å gå fra forvaltning til forretning og fra regelstyring til verdistyring. Målet var å bygge en verdibasert kultur internt, som også skulle virke positivt for omdømme og økonomiske resultater.

I begge bedriftene ble verdiene valgt av ledelsen, men ansatte har vært med i konkretiseringen av verdiene. Nøkkelfunnene i studien er at noen elementer i verdiprosessen har fungert bedre enn andre: De to bedriftene har iverksatt mange av de samme tiltakene og hatt ganske lik effekt av disse. Det som har fungert best er aktiviteter som verdispill og dilemmatrening, fokus på lederrollen, å etablere en konsekvenskultur basert på verdiene og å bruke verdiene som legitimitetsverktøy, f.eks ved å si at ”vi har en verdi som heter ærlighet, derfor tar jeg opp en vanskelig sak med deg”.

Det som har fungert mindre bra, er at man ikke har nådd helt ut i organisasjonen, det er gitt for stor frihet lokalt, Posten har hatt utfordringer grunnet ulik utrullingstakt, verdiene har i praksis kommet i konkurranse med økonomikrav og det er ikke gjort god nok og systematisk kontroll og oppfølging.

FORORD	3
1 INNLEDNING OG BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA OG PROBLEMSTILLING.....	4
1.1 PROBLEMSTILLING.....	6
2 TEORI OG DEBATT.....	7
2.1 INNLEDNING	7
2.2 VERDIBASERT LEDELSE	7
2.2.1 Oppsummering.....	9
2.3 VERDIER OG HANDLINGER	10
2.3.1 Oppsummering.....	12
2.4 IMPLEMENTERING AV KJERNEVERDIER ELLER ETABLERING AV ØNSKET KULTUR?.....	13
2.4.1 Oppsummering.....	13
2.5 HVA ER ORGANISASJONSKULTUR?.....	13
2.5.1 Oppsummering.....	15
2.6 VALG AV VERDIER I EN DEMOKRATISK ELLER DIKTATORISK PROSESS?.....	15
2.6.1 Oppsummering.....	17
2.7 OPPFØLGING AV VERDIARBEIDET.....	17
2.7.1 Oppsummering.....	19
2.8 MÅLING AV EFFEKTEN AV VERDIARBEIDET	19
2.8.1 Oppsummering.....	21
2.9 MEDIEDEBATT MED KRITIKK AV VERDIIMPLEMENTERING	21
2.9.1 Oppsummering.....	24
2.10 EN SAMLET OPPSUMMERING FOR TEORI OG DEBATT	24
3 METODEREFLEKSJON OG METODEKRITIKK	25
3.1 VALG AV METODE.....	25
3.2 VALG AV METODE INNENFOR METODEGRUPPE.....	26
3.3 UTVALG AV BEDRIFTER	27
3.3.1 Respondentene.....	28
3.4 RELIABILITET OG VALIDITET.....	29
3.5 ETISK PERSPEKTIV PÅ EGEN FORSKNING	30
4 DATAPRESENTASJON OG ANALYSE	31
4.1 INNLEDNING	31
4.2 PRESENTASJON AV DE TO BEDRIFTENE.....	33
4.2.1 Posten.....	33
4.2.2 Mesta.....	35
4.3 INTENSJONEN MED OG BAKGRUNNEN FOR VERDIARBEIDET	37
4.3.1 Oppsummering.....	40
4.4 GJENNOMFØRING AV PROSESSENE OG MOTTAK HOS DE ANSATTE	40
4.4.1 Valg av kjerneverdier i Mesta	40
4.4.2 Tiltak i Mesta.....	42
4.4.3 Ansattes reaksjoner i Mesta	43
4.4.4 Valg av kjerneverdier i Posten	47
4.4.5 Tiltak i Posten	48
4.4.6 Ansattes reaksjoner i Posten	49
4.4.7 Oppsummering.....	51
4.5 HVA HAR FUNGERT BRA?.....	51
4.5.1 Verdispillet og dilemmatrening.....	51
4.5.2 Verdier som legitimitetsverktøy.....	54
4.5.3 Fokus på lederrollen	55
4.5.4 Konsekvenskultur	58
4.5.5 Oppsummering.....	59
4.6 HVA HAR FUNGERT MINDRE BRA?.....	59
4.6.1 Manglende involvering av de ytterste leddene i organisasjonen.....	59
4.6.2 Ulik utrullingstakt og stor frihet lokalt.....	60
4.6.3 Konkurrerende verdier.....	62

4.6.4	Oppfølging av verdidarbeidet	65
4.6.5	Oppsummering	66
4.7	OMDØMMEMÅLINGER	67
4.7.1	Omdømme i den norske befolkning	67
4.7.2	Omdømme blant norske studenter	69
4.7.3	Oppsummering	71
5	KONKLUSJONER	72
5.1	HVORDAN HAR VERDIENE FUNGERT SOM STYRINGSVERKTØY I OMSTILLINGSFASER I POSTEN OG MESTA? 72	
5.2	HVA HAR VÆRT INTENSJONEN MED Å SETTE ET STERKT FOKUS PÅ VERDIER OG VERDIBASERT PRAKSIS? 72	
5.3	HVORDAN BLE PROSESSEN GJENNOMFØRT OG HVORDAN BLE DEN MOTTATT HOS DE ANSATTE? 72	
5.4	HVA HAR FUNGERT BRA OG HVA HAR FUNGERT MINDRE BRA? 73	
5.5	ER VERDIER SPESIELT NYTTIG Å BRUKE I OMSTILLINGSSITUASJONER?..... 74	
6	ETTERORD	75
7	LITTERATUR- OG REFERANSELISTE	76

Forord

Det å studere ved Diakonhjemmet Høgskole, og på studiet Verdibasert Ledelse, har vært en flott opplevelse for meg. Mastergradoppgaven har vært et spennende og lærerikt prosjekt. Med god støtte fra min veileder Einar Aadland, kom jeg i mål etter en hektisk vår. Jeg vil her spesielt takke Einar for god faglig veiledning og for støtte underveis. I tillegg vil jeg takke alle som har undervist og inspirert oss til å utforske temaer innenfor ledelse i disse fire årene. Jeg vil også takke Anne Dieseth, som har holdt styr på oss og alle praktiske detaljer.

Alle mine medstudenter fortjener også en takk: Det har vært en flott reise sammen dere!

En stor takk til familien min, Thor, Helene og Emilie, som har holdt ut med meg – og for at de har heiet på meg! En takk også til sjefen min, Cato Halsaa i Telenor Satellite Broadcasting, for hans interesse for oppgaven og fordi jeg fikk tid til å skrive i innspurten. Jeg vil takke alle jeg fikk intervju i Posten og Mesta for flotte samtaler og for at dere var så imøtekommende. Til slutt vil jeg takke Wolfgang A. Mozart for musikken, som har gitt meg noen klare tanker midt i mengden av detaljer.

Anne Karin Mosaker, 2. mai 2008

1 Innledning og bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Midt på 1990-tallet kom trenden med å sette bedrifters kjerneverdier på dagsordenen. Mange bedrifter valgte kjerneverdier og fikk i gang prosesser for såkalt verdiimplementering. Kjerneverdiene er gjerne fire-fem positive honnørord, som f.eks respekt eller engasjement, som skal kjennetegne bedriften. Det ble med den nye trenden annonsert at verdifokuset var like viktig som fokus på økonomiske resultater. I Norge toppet denne trenden seg med boka til Ingebrigt Steen Jensen, *Ona Fyr*, som kom i 2002. Boka har den lovende undertittelen: For deg som vil lykkes sammen med andre:

Organisasjoner som ønsker å lykkes trenger å ha en energigivende visjon, et ektefølt verdigrunnlag, tydelige løfter, store mål og en levende beskrivelse av hva det vil si å lykkes. (Fra faktaark til e-læringsprogram for *Ona Fyr*: 2002, Mintra.as)

Ettersom årene har gått har nærmest alle organisasjoner etablert og jobbet med sitt verdigrunnlag og sine verdier. Enhver organisasjon med respekt for seg selv og sine kunder, ser i dag ut til å måtte ha et sett med kjerneverdier å vise frem. En slik verdierklæring ut til omgivelsene, blir en slags annonsering av en ønsket identitet. Eksternt oppleves også dette gjerne som et løfte fra organisasjonen om at det skal leveres noe, etter en bestemt standard. Verdierklæringen fungerer ofte i praksis som branding og markedstilpassing. Det gjøres også omfattende prosesser internt, for å etablere verdibevisste ledere og ansatte, som kan levere iht den lovede standarden.

Jeg har jobbet innen personal/HR-feltet i 10-12 år og har fulgt denne utviklingen. Da jeg bestemte meg for å ta en mastergrad i Verdibasert Ledelse i 2004, var det fordi jeg var opptatt av temaet og ønsket å lære mer om dette, få en teoretisk ballast og kunnskap om hvordan det kan gjøres i praksis. Jeg ble overbevist om at et helhetsfokus, som inneholdt både myke og harde verdier, var det som skulle til for å lykkes for enhver bedrift. Etter hvert som flere og flere bedrifter har fulgt oppskriften til Ingebrigt Steen Jensen og andre konsulenter, har man sett både suksesser og fiaskoer med dette arbeidet. Det har også vært kritiske røster, som har hevdet at dette ikke er verdifullt å drive på med, verken for bedriftene eller de som jobber der. I 2007 gikk det en litt opphetet debatt i media om dette. Det viser seg at det er mange ulike

meninger om nytten av et slikt verdiarbeid. Blant dem som mener det er nyttig, er det også ulike meninger om hvordan det metodisk skal gjennomføres for å gi effekt.

Da jeg skulle finne tema og problemstilling for min mastergradsoppgave, var jeg selv ganske skeptisk til om det virkelig er mulig å få til en vellykket verdiprosess i praksis. Min erfaring var at det var veldig vanskelig, og at man må ha en stor porsjon overbevisning og pågangsmot for å lykkes. Jeg hadde ikke vært med på en slik suksess selv og jeg ønsket derfor å gjøre empirisk undersøkelser i noen bedrifter som hadde fått dette til, og slik nærmest finne sannheten og lære oppskriften i praksis. Jeg var fortsatt av den oppfatning at det måtte være noen som hadde fått dette til, noen best-practice bedrifter. Både med bagasjen fra studiet og den kunnskapen jeg hadde om alle bedriftene som flagger sine verdier på nettsider, så antok jeg at det måtte være noen som hadde hatt suksess med dette. Det var nå i alle fall fortsatt et stort og gunstig marked for konsulenter, som drev med verdiimplementeringsstøtte. Jeg ble derfor ganske overrasket da jeg henvendte meg til NHO, for å høre om de kunne anbefale noen bedrifter å kontakte, og de svarte meg at det nok ikke var noen gode eksempler som kunne hentes frem sånn umiddelbart. Sitat fra ansatt i NHO:

Alle større bedrifter har implementert verdier, men det er nok gjort lite evaluering av arbeidet eller målinger av effekter av det. Jeg har ikke noen jeg på stående fot kan anbefale deg å kontakte. (Ansatt i NHO.)

Jeg snakket også med selvstendige konsulenter, som har vært jobbet mye med verdiimplementering i store bedrifter. En av disse konsulentene fortalte at det nok dessverre var få bedrifter som hadde jobbet helhjertet med dette og at arbeidet ofte døde hen når konsulenten gikk ut døren. Det er ofte vanlig å bruke verdiene i forbindelse med markedstilpassing og markedsføring av bedriften, men mine telefonsamtaler bekreftet at det ofte ikke oppleves som om verdiene lever eller har stor betydning internt.

Jeg ville fortsatt gjerne ut i bedrifter for å finne konkrete eksempler på hvordan man har jobbet med verdiprosesser, hvilke intensjoner man har hatt med arbeidet, samt å høre mer om hva som hadde fungert bra og mindre bra av de tiltakene som var satt i gang. Jeg ønsket samtidig å finne noen bedrifter jeg kunne lære av og få ideer om hvordan jeg kan jobbe med dette. Jeg lette også etter noen fellesnevnerer for de bedriftene jeg skulle henvende meg til. Til slutt valgte jeg å henvende meg til noen som hadde en lik historikk med min egen arbeidsgiver, Telenor, mht å ha store statlige eierinteresser og bli konkurranseutsatt. Jeg ville

også gjerne se på store komplekse organisasjoner, for å få kunnskap om hvordan man jobber med verdier i slike.

I mailhenvendelser til flere bedrifter, forklarte jeg at jeg ønsket å gjøre intervjuer med ledere og ansatte om verdiimplementeringsprosesser, til bruk i min mastergradsoppgave. Da jeg fulgte opp på telefon noen dager etterpå, var det litt ulike tilbakemeldinger å få.

Fire bedrifter takket nei. Den ene etter først å ha takket ja. Etter en intern undersøkelse, kom HR direktøren tilbake og meldte at det ikke var aktuelt likevel, da de var midt i en ny implementeringsprosess ifm sammenslåing av selskaper. Andre sa at det var et spennende tema, men at de ikke kunne ta imot meg akkurat nå. De var midt i en implementeringsprosess. Jeg kunne komme tilbake om ett år eller to. En bedrift begrunnet avslaget med at de som hadde jobbet med verdiimplementeringen nå var sluttet eller på vei ut. En bedrift svarte aldri på mine henvendelser, og de trenerte helt til jeg meldte tilbake at jeg hadde fått avtale med andre bedrifter. Jeg fikk igjen en bekreftelse på at å implementere verdier ikke er noen kvikk-fiks. Disse bedriftene har alle bred omtale av verdiene på sine nettsider, men de opplevde det vanskelig å slippe noen inn, for å se på om de hadde en verdibasert praksis.

Ved henvendelse til Posten og Mesta fikk jeg nesten umiddelbart positiv svar fra ledere i begge bedriftene. Disse to bedriftene var også blant de som ble nevnt i artikkelen, som Karl Erik Tangen skrev om våren 2007 i Dagsavisen, der han kritiserte bedrifter for å lage verdiløse verdier. (Dagsavisen:12.05.2007.) Den artikkelen satte i gang en ny kritisk mediedebatt rundt det å jobbe med verdier i organisasjoner. Redaktør i Ukeavisen Ledelse, Magne Lerø, omtalte de samme bedriftene kritisk, men noe mer balansert, i sin oppfølgende artikkel Tomme Verdier. (Ukeavisen Ledelse:15.05.2007) Det var derfor ekstra interessant for meg å komme innenfor dørene hos nettopp disse bedriftene. Ville jeg finne noen andre sannheter enn de som Tangen og Lerø mente å ha om Posten og Mesta i fjor? Er verdiene i bruk internt eller kun eksternt, ut mot omgivelsene? Har verdiene en betydning i praksis?

1.1 Problemstilling

På bakgrunn av min interesse for temaet verdibasert ledelse og praksis, samt den kritiske mediedebatt som har vært innen området, ønsker jeg å undersøke følgende problemstilling nærmere:

Hvordan har verdiene fungert som styringsverktøy i omstillingsfaser i Posten og Mesta?

For å svare på problemstillingen, er det nødvendig å stille noen forskningsspørsmål, for å belyse dette nærmere:

1. Hva har intensjonen vært med å sette et sterkt fokus på verdier og verdibasert praksis?
2. Hvordan ble prosessen gjennomført og hvordan ble den mottatt hos de ansatte?
3. Hva har fungert bra og hva har fungert mindre bra i prosessene?

For å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene, er oppgaven bygget opp slik: Det tas utgangspunkt i teori innen feltet verdibasert ledelse og praksis. Derfor vil både tradisjoner innen verdibasert ledelse, hva som defineres som verdier i denne sammenhengen, anbefaling for hvordan man skal finne frem til verdiene, måle og følge dem opp, samt begrepet organisasjonskultur og hva som legges i begrepet verdiimplementering bli behandlet. Kritikken som fremkom i mediedebatt i 2007 vil også bli drøftet. I metodedelene av oppgaven blir det gitt begrunnelse for valg av metode. Under datapresentasjon og analyse behandles informasjon, som er hentet inn i intervjuer i Posten og Mesta, knyttet opp mot de tre forskningsspørsmålene. En indikator på hvordan verdiene er mottatt hos omgivelsene er omdømmemålinger, som også vil bli belyst. Oppgaven avsluttes med konklusjoner.

2 Teori og debatt

2.1 Innledning

Undersøkelsene i de to bedriftene har hatt som mål å klarlegge hvordan verdier kan fungere når de blir omsatt til praksis. Det er da nødvendig å behandle noen viktige begreper og innfallsvinkler i teorikapittelet: Sentralt blir å se på teorier innenfor verdibasert ledelse. Dette vil også inkludere det å belyse hva verdier er, hva som legges i begrepet verdiimplementering, hvordan verdiarbeid kan gjennomføres og følges opp. Kritikkk av verdiimplementering og debatten, som gikk i norske medier i 2007, vil synliggjøres for belyse ulike meninger om temaet. Omdømmemålinger vil brukes for å synliggjøre i hvilken grad verdarbeidet også har hatt en effekt ift å etablere en identitet og et image basert på verdiene.

2.2 Verdibasert ledelse

Hva er verdibasert ledelse? Innen verdibasert ledelse finner vi to teoretiske tradisjoner, den amerikanske og den danske. (Aadland 2004:146 og 147). Den amerikanske tradisjonen har hatt to retninger, Harvardmiljøet og Chicagomiljøet, som på litt ulikt vis har hatt fokus på

balansen mellom økonomi og moral. Harvardmiljøet har vært opptatt av lederens personlige etiske ansvar, the Moral Manager, mens Chicagomiljøet har sett på markedsmekanismene og det å utvikle the Moral Market. Dette har igjen sammenhengen med trenden eller perspektivet Corporate Social Responsibility (CRS), som synliggjør en bedrifts samfunnsansvar og ikke bare det å ha ansvar opp mot aksjonærene for å tjene penger. Den danske tradisjonen består av to skoler, Handelshøyskolen i København og Handelshøyskolen i Århus. Begge disse miljøene beskriver verdibasert ledelse som ”ledelse med holdning og verdier” (Petersen:1997). All ledelse baserer seg på en eller annen verdi og kommer til uttrykk i en handling. Kan vi da hevde at all ledelse å anse som verdibasert? Dette er det ulike syn på, og Aadland refererer en diskusjon fra det danske miljøet (Aadland:2004:147 og 148), der han skriver at den danske tradisjonen hevder at det må være en prosess, som inneholder dialog og kommunikasjon mellom deltakerne i organisasjonen rundt verdier og holdninger, for at man kan kalle ledelsen verdibasert. Dette er verdier organisasjonen og dens interessenter har vært med å definere (Thyssen:2002). Disse såkalte kjerneverdiene er immaterielle verdier og ikke de materielle, økonomiske verdiene. Verdibasert ledelse kan defineres som det å basere atferd på felles delte verdier. (Thyssen:2002). Det synliggjøres gjennom verdiene hva slags atferd som er ønskverdig.

For ledere innebærer dette et krav om ledelse ut fra verdiene, en verdibasert ledelse. Thyssen har knyttet følgende til det å være en leder og beslutningstaker i en organisasjon som skal utøver verdibasert ledelse:

At beslutte er at markere verdier, også selv om beslutningstageren slet ikke tenker på verdier eller åbenlyst afferdiger dem. At beslutte er at ”skære vekk” og hermed markere, at noget er bedre end noget andet. Verdier kan derfor både være motiver, som konstrueres forud for beslutningen, og motiver, som konstrueres efter beslutningen (Thyssen:2002:100).

Jeg synes at Aadland i sin bok ”Den truverdige leiaren” enklere enn Thyssen sier det sentrale om innhold og betydning av begrepet verdibasert ledelse;

Verdibasert leiding tek utgangspunkt i verdier som motivasjonskraft og handlingsenergi. (Aadland: 2004:141)

Å lede verdibasert handler, i følge dette, om å motiveres til å handle i henhold til et verdigrunnlag. Beate Jelstad skriver i sin doktoravhandling fra 2007, “Beyond money:

Intrinsic motivation in profit and nonprofit Organizations”, om hva som motiverer ansatte. Hun skiller mellom ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon kan f.eks være ulike intensivordninger, som f.eks bonus eller barnehageplass. Den indre motivasjonen handler om at man finner selve arbeidsoppgaven interessant, morsom og meningsfylt. Jelstads avhandling viser at det er den indre motivasjonen som er den viktigste. En faktor som kan styrke indre motivasjon er det å oppleve en visst frihet ift oppgaveløsning, altså et fravær av kontroll fra leder. I tillegg vil det å mestre oppgaven gi indre motivasjon. For å oppleve mestring trenger man tilbakemelding og konstruktiv kritikk fra leder på hvordan man leverer. Man trenger med andre ord å oppleve å bli sett. Den siste faktoren som Jelstad har funnet er opplevelsen av sosial tilhørighet.

Denne siste faktoren, sosial tilhørighet, er noe som kan fanges opp av det å jobbe med verdier og skape felles referanserammer og omgangsformer. Verdiarbeid handler mye om atferdstrening. Ledelsen ønsker at en bestemt atferd skal prege organisasjonen og være et kjennemerke, et identitetsmerke. Internt påvirkes det sosiale miljøet av at man får retningslinjer for ønsket oppførsel mellom kolleger. Slik påvirker man det sosiale miljøet i en positiv retning. Og som Jelstad har funnet, vil det å ha et godt sosialt miljø og det å oppleve å være en del av et fellesskap påvirke den indre motivasjonen. Motivasjon skaper igjen trivsel, engasjement og bedre resultater.

Indre motivasjon gir gode prestasjoner og resultater både i ideelle og kommersielle organisasjoner, sier Beate Jelstad. (Ukeavisen Ledelse: 25.09.2007.)

Det er den motivasjonskraften som den indre motivasjonen innebærer, som ledere må identifisere og forstå. Ved å lede verdibasert, dvs ta beslutninger og gi tilbakemeldinger og motivere på bakgrunn av verdiene, vil bedriften ha store muligheter for å oppnå gode resultater (Jelstad:2007).

2.2.1 Oppsummering

Innenfor verdibasert ledelse har det tradisjonelt vært to tradisjoner, den amerikanske og den danske. Man kan kort si at den amerikanske tradisjonen har hatt fokus på synliggjøre en leders og en bedrifts moralske samfunnsansvar, og ikke bare det å ha et ansvar opp mot aksjonærene for å tjene penger. Den danske tradisjonen beskriver verdibasert ledelse som ”ledelse med holdning og verdier”. Den danske tradisjonen definerer ikke all ledelse som verdibasert, selv om man kan si at all ledelse utøver iht noen verdier. Verdibasert ledelse kan defineres som det

å basere atferd på felles delte verdier. Den beskrivelsen jeg synes er mest dekkende for begrepet verdibasert ledelse, er at det er å lede med utgangspunkt i verdier som motivasjonskraft og handlingsenergi. Motivasjon kan igjen deles inn i indre og ytre motivasjon, der den indre er den mest vesentlige for folk flest. Den indre motivasjonen handler om å finne selve arbeidsoppgaven interessant, morsom og meningsfylt.

2.3 Verdier og handlinger

Hva er verdier? I utgangspunktet er verdi knyttet til vurdering av noe i kroner, altså den økonomiske og materielle verdien av noe. Når vi snakker om såkalte kjerneverdier for bedrifter, så er det 3-5 verdiord, som skal beskrive den egentlige identiteten til en organisasjon, dvs den indre kjernen. Disse kjerneverdiene er ord som er positivt ladet og som en ønskverdig verdi for en bedrift – og som er immaterielle verdier. I min besvarelse bruker jeg noen ganger begrepet verdier og noen ganger begrepet kjerneverdier, men disse begrepene har det samme innholdet her. Aadland skriver dette om verdier (Aadland:2004:151):

Verdiar er distinksjonar. Dei uttrykker at noko er betre enn noko anna. [...] Dei er vide og upresise, men samstundes knytte til djupt essensielle sider ved den menneskelege eksistens. [...] Av det dei er upresise må dei tolkas inn i kvar ny samanheng.

Kjerneverdier kan være ord som f.eks respekt og ærlighet, som er grunnleggende verdier i samfunnet. Disse ordene kan som kjerneverdier bli floskler og pynt, fordi de er så generelle. Bedriften må derfor si noe om hva ordet respekt skal bety i praksis – hva den skal bety for de som jobber der og hvordan den skal beskrive dem og bedriftens identitet. Ingebrigt Steen Jensen beskriver i Ona Fyr verdier med fokus på den indre kjernen, identiteten til bedriften:

Verdier er å ligne med personlighetstrekk – de få sterke begrepene, som skal kjennetegne bedriften, organisasjonen eller foreningen vår i ett og alt.
(Jensen:2002:79.)

Arbeidet med verdiene skal avlede en ønsket atferd. Typiske kjerneverdier er f.eks lojalitet, løsningsorientert, engasjert, fleksibel, troverdig, redelig. Det er det vi ønsker at menneskene i organisasjonen skal vise i praksis. Intern skal verdiene hjelpe ledere og ansatte å ta beslutninger på riktig grunnlag og prege arbeidsmiljøet. Eksternt skal man oppleve at bedriften leverer det som er lovet iht synliggjort identitet og kjerneverdier. Verdiarbeid handler i mange tilfeller om branding, dvs å bygge en identitet, et navn, en merkevare.

Einar Aadland gir følgende definisjon på verdier, som har fokus på den positive kvaliteten i atferden:

Verdier er ønskverdige kvalitetar ved handling eller føremål. (Aadland: 2004.)

I artikkelen "Verdifullt arbeid" ble Heidi von Welzien, professor ved Handelshøyskolen BI, spurt om hvorfor det er viktig med felles verdier i en bedrift. Hun svarte slik:

[...] felles delte verdier vil virke samlende og føre til forbedring i bedriften på flere områder. Det gir bl.a mer involvering, en klarere identitet og en mer positiv atmosfære. Et uttrykt verdigrunnlag skaper mer trygghet på arbeidsplassen. (Høivik i Personal og Ledelse, nr 1 2006.)

Høivik baserer dette på sitt arbeid, som er nærmere beskrevet i boka *Moral Leadership in Action. Building and Sustaining moral Leadership in European Organization*, fra 2002.

Høivik skriver der bl.a om at forbedring av ansattes trivsel og motivasjon skal gi forbedring av markedsposisjon og resultater. Næringslivets definisjon av verdier er nok ofte på linje med slik konserndirektør Geir Arne Drangeid i Aker ASA beskrev det i et intervju:

Verdier uttrykker hvem vi er, men de skal samtidig representere noe vi skal strekke oss etter. (Personal og ledelse: nr 1 2006.)

Her kommer perspektivet hvor verdier ses som idealer frem. Verdier skal ikke bare si noe om bedriften og dens identitet, de skal også fungere som rettesnorer i praksis og som noe å styre etter og ta beslutninger på bakgrunn av.

Ingebrigt Steen Jensen presiserer at menneskene i en organisasjon må ha tro på noe sammen, de må dele en drøm, for å lykkes. Denne drømmen og troen skaper motivasjon:

Det er ikke bare en frisk påstand at tro gir kraft – det er vitenskap. Det latinske begrepet placebo er legevitenskapens faguttrykk for at tro virker. (Jensen:2002:36.)

Milton Rokeachs definisjon av verdier, er knyttet opp mot tro, ønskverdige handlingsmønstre og formål:

En verdi er en vedvarende tro på at et spesifikt handlingsmønster eller et formål er personlig og sosialt å foretrekke framfor et motsatt handlingsmønster eller formål. Et verdisystem er en varig og ordnet trossystem vedrørende ønskelige handlinger eller formål langs et kontinuum av relativ betydning, (Rokeach:1973).

I HSH-rapporten, som har tittelen *Verdibasert ledelse i praksis* (Aadland:2006, 2), kritiserer Einar Aadland Rokeachs definisjon av verdier. I det at Rokeach knytter verdibegrepet opp mot tro, ønskverdige handlingsmønstre og formål, ligger det en forståelse av verdier som bevisste, villedte og ønskede, mener Aadland. Rokeach beskriver en idealsituasjon, som ikke tar høyde for at et menneske også har tvil, løgn, fortregning og fristelser. Definisjonen

omfatter slik bare en begrenset del av menneskelige handlinger og atferd. Aadland beskriver at verdistyrt ledelse består av et tosidig fokus: 1. Hvordan motivere og mobilisere organisasjonen til å handle i overensstemmelse med ønskede verdier, og 2. Hvordan avdekke og avgrense handlinger som uttrykker uønskede verdier.

Rokeach definisjon dekker sentrale sider av det jeg selv har sett som sentralt i arbeidet med å etablere en kultur basert på verdier, nemlig det at man må ha tro på at det nytter og være overbevist, for å ha suksess. Min erfaring er at altfor mange bedrifter og ledere ikke tør å satse på verdiarbeidet fullt ut, eller ikke tror fullt og helt på dets betydning og mulige effekt. I tillegg har Aadland et poeng, siden praksis ikke alltid viser skjulte verdier.

Åpne og skulte verdier er et begrep som Aadland bruker. (Aadland:2004:153 og Aadland:1998) De åpne verdiene vil f.eks være det jeg ovenfor har omtalt som bedriftens kjerneverdier, de ideelle verdiene man har uttalt at skal prege bedriften og dens ansatte og som skal komme til uttrykk i handlinger. I mange tilfeller vil det likevel være skjulte verdier eller delvis skulte og underliggende verdier, som vil dominere i det daglige og ikke de man har uttalt som de ideelle verdiene. Aadland beskriver dette slik:

For å favne verdiomgrepet i full konsekvens – også som kjelde til spontane reaksjonar og handlingar basert på førmedvitne impulsar – er det naudsynt å utvide det til også å inkludere løynde verdiar, som ikkje er basert på medviten tru. (Aadland:1998).

Hvorvidt man i en bedrift klarer å gjennomsyre organisasjonen med et sett med ønskede kjerneverdier, slik at all handling baserer seg på disse, er derfor interessant å undersøke. Det vil være vesentlig for å avdekke både åpne og skjulte verdier, som eventuelt er styrende i praksis, når jeg skal gjøre undersøkelser. Har bedriftene klart å etablere den kulturen de ønsket ved å satse på verdifokuset? For å avdekke skjulte eller delvis skjulte verdier, beskriver Aadland at man kan bruke observasjon og tolkning, samt drøfting av handlinger med andre. (Aadland:1998:147.)

2.3.1 Oppsummering

Kjerneverdier er at de positivt ladede ord, som man ønsker at ved handling skal synliggjøre identiteten til bedriften. Verdier kan være åpne, skulte eller delvis skjulte og hva som er styrende vil komme til uttrykk i handling og synliggjøres ved tolkning av disse handlingene. Noen mener at det også må foreligge en tro på at dette ønskverdige handlingsmønsteret, for å lykkes med å basere en kultur på verdier. Kritikken av dette går på at man ikke kan anta at

enhver handling er positivt ladet eller basert på en ideell verdi, og at verdibasert ledelse derfor handler om å motivere og mobilisere til ønsket handling og korrigere uønsket handling.

2.4 Implementering av kjerneverdier eller etablering av ønsket kultur?

Hva ligger i begrepet verdiimplementering? Den forståelsen mange har av begrepet verdiimplementering, er at det handler om å etablere en ønsket atferds- og organisasjonskultur, basert på de valgte kjerneverdiene. Aadland stiller i artikkelen Verdier – gull eller glitter, spørsmål ved om implementering er det rette begrepet å bruke i denne sammenhengen. Implementering er noe som vanligvis brukes ifm å sette et mål, en beslutning eller et prosjekt ut i livet.

Å implementere betyr å sette noe planlagt ut i livet. Dessverre – og heldigvis - kan ikke en verdi settes ut i livet på samme måte som et planlagt mål. (Aadland i Ukeavisen Ledelse:15.06.2007.)

Når kan man si at kjerneverdiene er satt ut i livet og ferdig implementerte? Den dagen man naturlig bruker dem i praksis? Verdiene vil da ikke være implementert før hele organisasjonen er gjennomsyret av verdiene. Da må det i realiteten være etablert som personlige verdier for alle ansatte. Aadland skriver videre i ovennevnte artikkel:

Verdier er ønskverdige kvaliteter, som ikke tjener formål utenfor seg selv. (Aadland i Ukeavisen Ledelse:15.06.2007.)

I mange bedrifter definerer man selve prosessen med aktiviteter for å etablere verdiene som styringsverktøy, for implementeringsprosessen. I stedet for verdiimplementering vil jeg heller bruke begrepet etablering av ønsket organisasjonskultur. En slik etablering kan gjøres ved å fokusere på og fremelske noen verdier fremfor andre.

2.4.1 Oppsummering

Implementering er et ord som vanskelig kan brukes ifm verdier. Det vil være mer korrekt å si at man fremelsker en ønsket kultur, ved å fokusere på et sett med kjerneverdier, og belønner handling som gjøres basert på disse og korrigerer atferd som ikke er iht til disse.

2.5 Hva er organisasjonskultur?

Schein (1987:5) definerer organisasjonskultur som de felles delte verdier og kjernen i en organisasjon. Den populistiske definisjonen av organisasjonskultur er ”sånn gjør vi det her

hos oss". Jeg skal gjøre undersøkelser i to bedrifter, som har vært gjennom store endringsprosesser og har gått fra tradisjonell statlig drift til å bli konkurranseutsatt. Jeg vil se hva slags kultur de har ønsket å etablere, dvs. hvordan de vil at praksis skal være hos dem. Jeg vil også se om de har fått til det som har vært intensjonen. En litt mer omfattende beskrivelse av organisasjonskultur hos Schein er følgende:

.. grunnleggende antagelser og oppfatninger som deles av alle medlemmene i en organisasjon, som opererer ubevisst og som på en grunnleggende og "tatt-for-gitt" måte definerer organisasjonens syn på seg selv og sine omgivelser. (Schein, 1987:5)

Schein skriver om hvordan ledere kan innarbeide og forsterke ønsket kultur (Schein, 1987:191). Han beskriver fem primære mekanismer: 1) de ledere er opptatt av, det de evaluerer og kontrollerer, 2) ledernes reaksjoner på avgjørende hendelser og kriser i organisasjonen, 3) lederens bevisste utforming av roller, undervisning og veiledning, 4) kriterier for tildeling av belønning og status, 5) kriterier for rekruttering, seleksjon, pensjonering og oppsigelse. Schein går langt i å hevde at ledere kan påvirke til ønsket kultur.

I forkant av intervjuene i Posten og Mesta var jeg klar over at jeg skulle til to organisasjoner, som tidligere hadde vært forvaltningsbedrifter, men som nå er konkurranseutsatt. Det må med andre ord ha vært gjennom endringsprosesser, for å møte nye forventninger til økonomiske resultater. Jeg vil i forkant av intervjuene anta at dette også må ha betydd en endring for menneskene og kulturen. Kravet om endring utenfra og var ikke et resultat av en intern prosess, som hadde ledet til en erkjennelse om at endring måtte til. Kravet om endring var omfattet nedbemanning og omstilling. Jeg antar at dette gjorde at alle i organisasjonene måtte forholde og tilpasse seg på et eller annet vis, for å bli med videre. Det vil være interessant å se hvordan ledere i Posten og Mesta har gjort dette ift Scheins prinsipper.

Schein hevder også at de viktigste, og man kan da anta at det også er de ønskede, elementene i den gamle kulturen må videreføres:

Den viktigste delen av kulturen må finnes og bevares, samt at kulturforandringen kan styres eller man kan la den gå sin gang. (Schein:1987: 233)

Jensen sier i Ona Fyr at kultur kan velges og styres (2002:26). Jensen sier videre at man må komme til enighet om den felles ønskede kulturen og at det ikke er å anbefale at man lar kulturen vokse vilt hit og dit, uten kontroll. Jensen går altså lengre enn Schein her. Jensen sier faktisk at ledere kan kontrollere hvilken kultur de vil ha i bedriften. Han overser at alle mennesker har en egen vilje og sine egne verdier og at det finnes verdier i arbeidsstokken,

som ikke er de samme som kjerneverdiene til bedriften. Ledere kan nok langt på vei påvirke hvordan de vil ha det på arbeidsplassen, ved å korrigere iht vedtatt verdier og fokusere på det de ønsker å fremheve, men de kan ikke styre kulturen og de skjulte verdiene fullt ut.

2.5.1 Oppsummering

Organisasjonskultur kan defineres som de felles delte verdier og kjernen i en organisasjon. Den populistiske definisjonen av organisasjonskultur er ”sånn gjør vi det her hos oss”. Ved å fokusere på et sett med kjerneverdier, og belønner handling som gjøres basert på disse og korrigerer atferd som ikke er iht til disse, kan ledere påvirke organisasjonskulturen i ønsket retning. Lederer er viktige rollemodeller i etablering av ønsket organisasjonskultur, men kan de kan ikke styre kulturen fullt ut.

2.6 Valg av verdier i en demokratisk eller diktatorisk prosess?

Hvordan skal man da finne og velge kjerneverdier? Det er ulike syn på hvordan man skal finne frem til kjerneverdiene i en bedrift og hvordan de skal tas i bruk. Dette handler mye om ulikt syn på hva som skaper motivasjon og engasjement, og slik hva som kan bidra til å lykkes med å få til en god og virkningsfull verdiprosess. De to hovedvalgene her er enten ved å begynne ute i organisasjonen og involvere alle ansatte i en demokratisk prosess, såkalt bottom up, for å komme frem til verdiene. Den andre måten er at toppledelsen eller styret definerer verdiene og bestemmer diktatorisk hva identiteten og det som skal kjennetegne organisasjonen skal være. Den siste prosessen kalles gjerne en top down prosess. Høivik sitt arbeid viser at det spesielt i Skandinaviske land er av betydning å involvere ansatte i hele prosessen (Høivik:2000). Dette skyldes den demokratiske tradisjonen i Skandinavia. Heidi von Weltzien Høivik, uttalerer i et intervju:

Implementering av verdier, diktert fra ledelsen, er ikke verdt papiret det er skrevet på.
(Personal og ledelse: nr 1, 2006.)

Høivik er representant for det synet at verdier skal finnes og defineres i et involverende prosjekt med de ansatte, og ikke kun bestemmes av en ledergruppe eller et styre. Målet med dette er å forankre arbeidet i organisasjonen og skape engasjement og resultater.

I mange tilfeller kombineres top down og bottom up prosesser. En måte som man gjerne gjør det på i store og komplekse organisasjoner, er at man velger representanter fra alle deler av

organisasjonen, som sammen skal komme med et forslag - eller man utlyser en konkurranse. Deretter bestemmer ledelse eller styret til slutt hva som er vinnerverdiene.

Aadland representerer også det synet at verdier skal innarbeides ved å involvere ansatte i både å finne frem til aktuelle kjerneverdier og definere eller konkretisere dem. Denne konkretiseringen handler om å delta i en prosess, for å bestemme hva kjerneverdiene skal bety her hos oss, (bl.a. i Aadland:2004:161.) dvs en konkretisering av innholdet i verdiordene.

Høivik mener at en god innføringsprosess kjennetegnes ved at ledelse og ansatte begynner med å avdekke de tause verdiene og bygger videre på disse (Høivik:2002). Høivik beskriver de tause verdiene slik:

De tause verdiene er de som allerede sitter i bedriftens vegger, men som ikke har vært definert som offisielle verdier i organisasjonen. (Personal og ledelse: nr 1, 2006.)

For å synliggjøre hva en etablert organisasjon står for kan nok dette være vel og bra, men dersom man skal peke ut en ny kurs kan det kanskje være mer hensiktsmessig å finne verdier som kan bidra til å dra organisasjonen i riktig retning. Da kan det hende at den gamle verdien Lojalitet ikke lengre er det man vil synliggjøre, men kanskje heller det å være Innovativ. Faren med en involverende prosess er at ikke alle ansatte opplever at de i praksis har vært med og at de har blitt hørt. I tillegg vil det komme nye ansatte til hele tiden, som ikke vil oppleve å ha tatt del. Likevel vil nok selve prosessen vil nok ha en verdi for de fleste ansatte, der de kan oppleve at ledelsen er interessert i å høre på dem og at de kan ha mulighet for å påvirke. Slike prosesser kan imidlertid skape store forventninger hos de ansatte og forpliktelser for ledelsen på å følge opp.

Det finnes ulike grunner for at det velges enten top down eller bottom up løsninger i arbeidet med å etablere verdier. Jeg vil nevne noen eksempler: Kanskje ønsker man ikke å ta med seg noen av de gamle verdiene videre, men skape et nytt image. Da kan det være hensiktsmessig at ledelsen velger kjerneverdiene. Dersom en bedrift har store markedsmessige utfordringer, kan kanskje ledelsen velge å finne og definerer verdiene, for å kunne peke den retningen som er nødvendig i et tøft marked. Ved sammenslåing av bedrifter må det gjøres en prosess for å samkjøre verdigrunnlag og kjerneverdier. Det blir gjerne slik at oppkjøper er den styrende i slike prosesser, slik at det oppkjøpte selskapet må tilpasse seg hovedkonsernets verdier. Interne konflikter eller samarbeidsutfordringer kan tale for at man har en mer involverende prosess med de ansatte og slik samtidig gjør teambuilding, for å få på plass kjerneverdier og

en ønsket kultur. Hvis ytre forutsetningene endres, kan det kanskje være behov for ny verdiprosess. Slik uttrykker konserndirektør Geir Arne Drangeid i Aker ASA det:

Vi må jevnlig vurdere om våre verdier står i forhold til våre målsettinger og de rammebetingelser omgivelsene tilbud våre virksomheter. (Personal og ledelse: nr 1, 2006.)

Dersom ledelsen velger verdiene, kan det være viktig at de ansatte i alle fall blir involvert i konkretiseringen av verdiene, slik at de kan gjøre dem til "sine", ellers kan det bli vanskelige å etablere den kulturen man ønsker. Det å definere innholdet av verdiene, eller konkretisere dem, kan også gjøres på ulike måter og med større eller mindre involvering av de ansatte. Noen toppledergrupper velger å definere både verdiene og hva de skal bety i praksis. F.eks kan kjerneverdien Respekt defineres slik: Hos oss betyr respekt at vi lytter til hverandre og til kunden og at vi møter alle på en positiv måte. Slik viser ledelsen hva de forventer av alle som jobber i bedriften. I andre bedrifter lar man ansatte slippe til både for å finne verdiene og med å definere hva de skal bety. Det er en slik involverende modell som anbefales av f.eks Høivik og Aadland, også for konkretiseringen av verdiene, for å forankre verdiene hos de ansatte.

2.6.1 Oppsummering

For å få til en vellykket etablering av en verdibasert kultur, anbefales det å gjøre en involverende bottom up prosess. Dette for å både motivere de ansatte og for å forankre verdiene godt. En involverende prosess anbefales gjort for både valget av kjerneverdiene og konkretiseringen av innholdet av dem. I mange tilfeller velger bedrifter likevel å gjøre top down prosesser og la ledelsen bestemme kjerneverdiene og hva de skal bety. Noen mener at man må hente frem de tause verdiene i organisasjonen og bygge på disse, for å få et sett med kjerneverdier som er relatert til bedriften og ikke et sett som bare blir konstruerte og ideelle.

2.7 Oppfølging av verdiarbeidet

Lederens rolle, og det at han eller hun utøver verdibasert ledelse, er viktig i oppfølgingen av en verdiprosess. Når alle har kjennskap til kjerneverdiene må man ta dem i bruk i praksis.

Høivik sier dette om oppfølgingen av verdiarbeidet:

Det er en kontinuerlig prosess, ikke minst fordi bedriften får nye ansatte. Disse skal ha samme verdigrunnlag som dem som har arbeidet der en stund. (Personal og Ledelse: nr 1, 2006.)

Det vil stadig komme nye medarbeidere til og det vil komme nye ledere på plass. Det er viktig at disse ansatte vet hvilke kjøreregler som gjelder her og at de nye lederne vet hva det vil så lede iht et verdigrunnlag, for å få den ønskede effekten. Ellers vil den første verdiprosessen ha liten verdi over tid. Faktisk vil de ansatte gjerne oppleve det som en flopp og det kan bli vanskelig å gjøre en stor snuoperasjon igjen etter lang tid, fordi ansatte har mistet troen på betydningen av verdiene. Man må hele tiden bygge på det igangsatte og ta det videre, implementere det i medarbeidersamtaler, lederevaluering og rapportering til styre etc.

Høivik sier videre at:

Verdiene må etterleves tydelig. Ledelsen må være klar på hva som aksepteres og ikke. (Personal og Ledelse: nr 1, 2006.)

Verdibasert ledelse i praksis vil si å hele tiden bruke verdiene som en rettesnor for tilbakemelding, korrigerende av de ansatte og ta beslutninger iht de definerte verdiene. Dette blir det motsatte av å lede regelbasert, dvs iht regelverk og tykke bøker med konkrete retningslinjer. Ved å tydelig fokusere på ønsket atferd og belønne den, vil man samtidig synliggjøre hva som ikke er akseptert atferd. Det gjør det også lettere å korrigere ansatte når de ikke forholder seg til verdiene i det daglige arbeidet og i samhandlingen med kolleger eller i kommunikasjon med kunder.

For å kunne lede verdibasert må ledere ha trening i hvordan de skal gjøre det. Dette er en praksis som man trenger erfaring med for å få til. Det handler altså også om lederatferd, som det må bevisstgjøres i og øves på. For å legge til rette for verdibasert ledelse kan bedriften tilpasse prosesser og dokumenter til verdiene, slik at man må ta dem i bruk. F.eks kan dette være ved å kreve at alle ansatte skal ha atferdsmål iht verdiene, at en prosess skal kjøres iht verdiene ved at prosjektbeskrivelsen er knyttet opp mot disse. I tillegg bør man gjøre målinger jevnlig for å sjekke ut om man bruker verdiene. Dette kan gjøres i medarbeiderundersøkelser eller rapportering på verdiarbeidet. Ved å få konkrete tilbakemeldinger, kan man sette i verk tiltak der man ser at verdiene ikke er i bruk. Aadland anbefaler i HSH-rapporten (Aadland:2006, 2:29) at verdiene innarbeides i strategiplan, årsplan og årsrapport, medarbeidersamtaler, stillingsutlysninger, kurs for nye medarbeidere. Det handler altså om å synliggjøre kjerneverdiene både internt og eksternt og vise dem i praktisk bruk. Ved en slik synliggjøring uttaler man at her hos oss er de viktige, derfor viser vi dem i offisielle dokumenter og i annonsering.

2.7.1 Oppsummering

Etablering av en kultur basert på verdier er et vedvarende arbeid, som ikke gjøres i en enkelt prosess. Dette bl.a. fordi det stadig kommer nye medarbeidere inn. Det kreves også at ledere bruker verdiene aktivt og belønner og korrigerer iht dem. Det bør tilrettelegges for trening i verdibasert ledelse, slik at lederne forstår hvordan dette kan gjøres i praksis. Bedriftens prosesser og dokumenter bør innehold et fokus på verdiene, og man bør måle effekten.

2.8 Måling av effekten av verdiarbeidet

Hvordan måle effekten av verdiarbeidet? Både medarbeiderundersøkelser og kundeundersøkelser er viktige instrumenter for å måle og evaluere verdiarbeidet. Det forutsetter at det er spørsmål om kjerneverdiene og hvordan de etterleves i undersøkelsene. Det vil da gi konkrete tilbakemeldinger, som igjen kan gi grunnlag for å kjøre nye bevisstgjøringsprosesser i hele organisasjonen, eller sette inn tiltak bestemte steder i organisasjonen. Slik kan man kontinuerlig forbedre bruken av verdiene eller rettesnorene.

Verdier og etikk er begreper som henger tett sammen. Et verktøy for måling av verdi- og etikk arbeid er etisk regnskap. Dette har det vært en tradisjon for i Danmark, men har ikke fått så stor grobunn i Norge. Aadland skriver dette om etisk regnskap i HSH-rapporten:

Tanken er at man legger frem et regnskap om verdipraksis i organisasjonen som er like viktig som det økonomiske regnskapet. (Aadland.2006:27.)

Dette handler i stor grad om hvordan moralske verdier kan gjøres til styringsredskaper, ved at bedriften på lik linje med andre indikatorer også rapporterer årlig på etiske indikatorer. Modellen med etisk regnskap tar verdiarbeidet på alvor og evaluerer og måler resultatene dette arbeidet gir. Dette er en kvalitetssikring av verdiarbeidet og bidrar også til å holde et kontinuerlig fokus og en bevisstgjøring.

Ragnhild Klevmoen gjorde i 2007 en tekstanalytisk studie, der hun har analysert teoriene, som er forfattet av Peter Pruzan, Ole Thyssen, Frank Dybdal Jensen og Verner C. Petersen. Disse fire forfatterne representerer en tyngde blant bidragene til den danske tradisjon innen verdibasert ledelsesteori. Hun beskriver en samlet forståelse av etikk hos de fire forfatternes slik:

...etikken forstås som organisasjonens og interessentenes arbeid med å komme frem til felles verdier, som alle med gode grunner kan godta. Etikken forstås da som selve prosessen og de verdier man kommer frem til. (Klevmoen:2007:ii.)

Klevmoen presenterer at arbeidet med det etiske regnskapet i organisasjoner, iht den danske tradisjonen, består av fem faser (Thyssen 2002:309 og Klevmoen:2007:25): 1. Etablering av verdigrunnlag, 2. Presiseres verdiene i utsagn, som bringer de så tett som mulig på det daglige arbeidet i organisasjonen. Denne prosessen gjør verdiene spesielle for organisasjonen., 3. Måling av verdier, der alle som er involvert i organisasjonens virksomhet spørres om hvorvidt de mener organisasjonen lever opp til verdiene sine i praksis. Svarene er en del av den dialog regnskapet er basert på, 4. Fortolkning av svarene i fase 3, der svarene samles i et verdiregnskap, eller budsjett over verdier, 5. Dialogsirkler, der det etiske regnskapet drøftes, før ledelsen må ta beslutninger i de dilemmaer som dukker opp.

Man kan med enkle, men systematiske grep, følge verdiarbeidet nærmere ved et slikt etisk regnskap. Jeg har vært i kontakt med Ellen Kjos-Kendall, som har jobbet som selvstendig konsulent med sitt konsept, som hun kaller Verdiregnskap, i flere norske bedrifter. Selv om mange har vært interessert i konseptet hennes kunne ikke Kjos-Kendall referer til noen helhjertede forsøk på virkelig å få dette arbeidet til. I arbeidet med et etisk regnskap eller et verdiregnskap vil også avvikene bli svært viktige å rapportere, for nettopp å utvikle og kvalitetssikre verdiarbeidet videre.

Jeg opplever at dette kan være en svært hensiktsmessig måte å jobbe med en evaluering av hvordan verdier fungerer i praksis. En utfordring kan være at det blir et svært omfattende arbeid, dersom man skal følge f.eks modellen med etisk regnskap fullt ut.. Det vil imidlertid synliggjøre godt hva bedriften har gjort og hva som har fungert bra og hva som fungerer mindre bra. For de bedrifter som har jobbet godt med kjerneverdiene sine vil sannsynligvis dette være av positiv betydning for bedriften å synliggjøre resultater av.

Modellen med etisk regnskap eller verdiregnskap tar verdiarbeidet på alvor og evaluerer og måler resultatene dette arbeidet gir. Dette er en kvalitetssikring av verdiarbeidet og bidrar også til å holde et kontinuerlig fokus og en bevisstgjøring. Jeg er litt overrasket over at dette ikke er blitt så populært her i Norge. Betyr det at vi ikke har kommet så langt på dette feltet og/eller at vi har hatt fokus på å synliggjøre verdiene, men ikke bruke tid på å evaluere og videreutvikle? Med det økende fokuset på bedrifters samfunns- og miljøansvar, etiske

bevissthet, vil det kanskje bli mer fokus fremover på at bedriftene også dokumenterer hvilken innsats de gjør innen CRS (Corporate Social Responsibility.)

2.8.1 Oppsummering

Verdiarbeid, med etablering av kultur basert på kjerneverdier, bør måles og rapporteres på og deretter bør det settes i gang korrigerende tiltak, for virkelig å ha en betydning. På lik linje med økonomiske verdier kan moralske verdier gjøres til styringsredskaper, ved at bedriften også rapporterer årlig på etiske indikatorer. Dette kan gjøres ved å holde et etisk regnskap eller et verdiregnskap. Det er ikke noen etablert tradisjon i Norge på å etablere slike regnskap. Et økende fokus på CRS (Corporate Social Responsibility), vil kanskje øke interessen for dette fremover.

2.9 Mediedebatt med kritikk av verdiimplementering

Det var en interessant mediedebatt i norske aviser i 2007, om verdien av verdiarbeid i bedrifter. Debatten synliggjorde ulike synspunkter på dette, noen mener at det ikke er verdt å bruke penger på, mens andre mener at det absolutt er det. Karl Fredrik Tangen, førstelektor ved Norges markedsøyskole, gikk ut med kraftig kritikk i Dagsavisen (12.05.2007) av bedrifter, som han mente kaster bort tid og penger på å definere kjerneverdier, som f.eks Fokus, Nyskapende eller Endringsvilje. De kjerneverdiene som står nevnt i artikkelen, finner jeg igjen hos de to bedriftene jeg fikk mulighet til å gjøre undersøkelser i. Etter mediedebatten fant jeg det derfor spesielt interessant å se hvordan det egentlig sto til i praksis i nettopp disse bedriftene. Det Tangen er kritisk til er det verdiarbeidet synes å ha liten effekt. Han hevder at dette bare er blitt en trend og ”en masse floskler og prat”. Bedriftene klarer ikke å synliggjøre sin identitet, men konstruerer et bilde av seg selv som ikke harmonerer med virkeligheten:

Hovedproblemet er at de ”verdiene” de definerer for seg ikke beskriver hva de virkelig driver med. (Dagsavisen: 12.05. 2007.)

De fleste finner frem til ideelle verdier og ikke de tause, som Høivik f.eks anbefaler. Jf pkt 2.6. Noe av det jeg derfor ønsker å få svar på i den empiriske undersøkelsen, er om man har bygget på noen av de gamle og etablerte verdiene i Posten og Mesta. I tillegg er det interessant å høre om de har gitt verdiene et eget innhold, eller om de oppleves generelle og fjerne. Det er altså interessant å høre hvilken mening verdiene gir folk i disse bedriftene.

Tangen har også sett disse bedriftene og verdiene fra utsiden, og han har lagt sine egne definisjoner i hva verdiene skal bety og at bedriftene lover noe ved å fortelle om verdenen at de har den og den kjerneverdien. Tangen hevder også at de som har kommet frem til verdiene, ledelsen eller en fokusgruppe med representanter fra de ansatte, ofte ikke er i takt med resten av organisasjonen eller ikke får gehør:

De øvrige ansatte synes verdiene er virkelighetsfjerne eller patetiske. (Dagsavisen: 12.05. 2007.)

I Skandinaviske land er vi både organisert i og foretrekker en flat organisasjonsstruktur og å ha et likeverdig forhold til kolleger og ledere. Frihet, personlig engasjement, likeverd og mulighet for å ha en egen mening, er generelt noe vi setter høyt. Tangen har derfor et poeng ift at verdiprosesser vil være ekstra utfordrende å få til i Skandinaviske land. Det Tangen også beskriver høres langt på vei ut som en mer diktatorisk prosess, der ikke alle ansatte er involvert, slik f.eks Høivik og Aadland beskriver, jf 2.6. I Skandinaviske land vil det sannsynligvis være svært relevant å gjøre demokratiske prosesser, for å få en effekt.

I artikkelen kritiserer også Tangen forfatter Ingebrigt Steen Jensen, som skrev boka Ona Fyr i 2002. Tangen mener at det er denne boka som i størst grad har bidratt til at ”bedrifter idémlydrer seg fram til verdier på seminarer”. Modellen, som Jensen og andre konsulenter innen dette markedet bruker, er en demokratisk modell, slik som Høivik og Aadland anbefaler, jf 2.6. Prosessen skal gjøres i et inkluderende samarbeid, der alle i bedriften deltar. Hensikten med det er at kjerneverdiene da blir forankret på alle nivåer i bedriften. Målet er at disse kjerneverdiene skal beskrive bedriften og hjelpe dem å ta valg. Jensen viser i Ona Fyr til en Harvard-undersøkelse som er gjort blant 100 bedrifter, som har hatt suksess. De har noen fellesnevner og det er at de har en visjon, kjerneverdier, og det han kaller store og hårete mål, samt positive historier om hvordan fremtiden vil bli når målet er nådd. Det handler om å etablere en identitet. Jensen beskriver dette slik:

Det er summen av kjerneverdier som skal uttrykke en personlighet. Verdiene skal hjelpe ledelsen til å bestemme hvilke egenskaper de skal dyrke fram i bedriftene. (Dagsavisen: 12.05. 2007.)

Noen dager etter kommenterte Magne Lerø (15.05.2007 i Ukeavisen Ledelse) debatten i Dagsavisen med artikkelen Tomme Verdior. Hans synspunkter er mer nyanserte enn Tangens:

Både Karl Fredrik Tangen og Ingebrigt Steen Jensen har rett, fra hvert sitt utgangspunkt. Mange bedrifter har hatt store nytte av å kjøre igjennom en slik prosess som Ingebrigt Steen Jensen ivrer for. [...] Det blir derfor for unyansert å hevde at de verdier som blir resultat av en slik prosess i realiteten ikke er mer enn tomme ord.

Lerø mener at det finne mange eksempler både på de som har lyktes og de som ikke har lyktes med et slikt arbeid. Lerø eksemplifiserer ved å vise til noen har mener ikke har fungert:

Vi aner ikke hvordan Postens verdier ”fokus, endringsvilje, helhetsansvar og ærlighet” fungerer i praksis. Vi vet imidlertid at Posten har store problemer med på få levert ut posten i tide. Nå kunden ikke får posten til rett tid, blir slike verdier selvsagt det reneste svada.

Her blander faktisk Lerø verdiene til Mesta og Posten i sin artikkel. Han skriver at verdier som ikke gir oss det vi opplever å ha blitt lovet bare blir svada i praksis. Siden jeg har fått muligheten til å gjøre undersøkelser i nettopp Posten og Mesta, vil jeg selv se etter det han etterlyser og høre fra ledere og ansatte hvordan dette er jobbet med i praksis. Lerø kritiserer også tanken om at verdier må jobbes med i en involverende prosess for at man skal lykkes:

Hovedregelen er at man må velge metoder og prosesser ut fra hva man har ressurser og tid til og hva som kjennes naturlig. Det er ikke slik at den som er best på papiret også er det i praksis. Det er den som er best i praksis som vinner.

Einar Aadland kommenterte også debatten i Dagsavisen med sin artikkel Verdier - gull eller glitter? i Ukeavisen Ledelse 15.05.2007:

For det er ikke verdiene i seg selv som er tomme ord og floskler. Verdier markerer idealer, tilstander og kvaliteter som vi ønsker skal prege oss selv og våre relasjoner til andre. De markerer hva vi setter pris på og hva vi forakter. Verdiene angir den gode retning for våre handlinger, men de gir ikke en klar oppskrift på konkret atferd. Slik er de mer å forstå som stjerner å styre etter enn som detaljerte kjøreregler. Verdiene er uunnværlige i menneskelig samspill og det viktigste enkeltstående begrep for å konstituere det gode samfunn.

Aadland viser til at verdier peker ut retningen, intensjoner konkretiserer handlingsviljen, og handlingen selv avslører både egentlige motiver og skjulte verdier. I artikkelen skriver han videre at:

En verdifokuserende intensjonsanalyse av daglige handlinger kan derfor hjelpe til å minske avstanden mellom ord og praksis. Dette er det beste middel til å oppnå troverdighet – og gjøre arbeid med verdier til et verdifullt arbeid for bedriften.

Aadland beskriver at man må se på verdiene baklengs, fordi verdier først blir klarlagt etter at handlingen har funnet sted. Dette er et perspektiv han har hentet fra Karl Weick, som kalles sensemaking. Weick baserer dette på Søren Kirkegaards uttalelse om at livet leves forlengs, men forstås baklengs.

2.9.1 Oppsummering

Mediedebatten i 2007, der det ble stilt spørsmål om verdien av verdiarbeidet, viser at omgivelsene langt på vei opplever bedriftenes kjerneverdier som løfter om å levere noe etter en bestemt standard. Kritikken gikk også på at det bare er blitt en trend og en masse floskler og prat å drive med dette. Som svar på denne kritikken ble det hevdet at det faktisk nytter å etablere verdibasert praksis, og at det finnes mange gode eksempler på det. På den annen side finnes det også mange som ikke har fått det til ennå og at det krever et vedvarende fokus og et langsiktig arbeid for å lykkes. Om en handling er verdibasert klargjøres først i etterkant, og man kan derfor si at verdiene må ses på baklengs.

2.10 En samlet oppsummering for teori og debatt

Innen verdibasert ledelse er det to tradisjoner, den amerikanske og den danske. Den amerikanske har hatt fokus på synliggjøringen av en leders og bedrifters moralske samfunnsansvar i tillegg til at de skal tjene penger for aksjonærene. Den danske tradisjonen beskriver verdibasert ledelse som ”ledelse med holdning og verdier”, men er kritisk til å se på all ledelse som verdibasert. Verdibasert ledelse kan sies å ta utgangspunkt i verdier som motivasjonskraft og handlingsenergi.

Verdier kan være åpne, skjulte eller delvis skjulte og hva som er styrende vil komme til uttrykk i handling. Kjerneverdier i en bedrift er de verdier som man i en demokratisk eller diktatorisk prosess har bestemt at skal kjennetegne bedriften. Slike prosesser kalle ofte for verdiimplementeringsprosesser. Kritikken mot å bruke begrepet implementering om verdier, går på at man ikke kan sette planlagte verdier ut i livet, på lik linje med f.eks et planlagt mål. I stedet kan man si at man ved å fokusere på verdiene påvirker til etablering av en ønsket verdibasert kultur. Ledere kan ikke styre en slik kultur fullt ut, da det vil være både åpne, skulte og delvis skjulte verdier i en bedrift, som er styrende for handlinger. Verdiarbeidet må gjøres til en kontinuerlig prosess - og det bør måles og korrigerende tiltak bør settes inn, for å få ønsket effekt av arbeidet. Dette kan gjøres ved å holde et verdiregnskap eller et etisk regnskap, og på lik linje med andre indikatorer også kreve rapportering på kjerneverdiene.

3 Metoderefleksjon og metodekritikk

3.1 Valg av metode

Problemstillingen min, Hvordan har verdiene fungert som styringsverktøy i omstillingsfaser i Posten og Mesta?, la føringer på valg av metode, (Jacobsen:2005:87 og Kvale:2001). Den måten jeg kunne finne ut noe om dette på, var ved å gjøre en form for undersøkelser i bedrifter som hadde blitt konkurranseutsatt. Disse undersøkelsene måtte belyse om verdier fungerer som rettesnorer i praksis. Jeg hadde valget mellom å gjøre en kvalitative eller kvantitativ undersøkelse.

En kvantitativ undersøkelse kunne vært gjennomført ved spørreskjema til alle ansatte, eller et utvalg av de ansatte (Jacobsen:2005: 233-276). Kvantitativ undersøkelsesmetode egner seg godt når man skal innhente lett systematiserbar informasjon, som kan legges inn på datamaskiner i standardisert form, slik at man kan analysere mange enheter samlet (Jacobsen:2005:235). Den metoden som egner seg best til kvantitative undersøkelser er spørreskjema med lukkede svaralternativer, dvs med alternativer som er forhåndsdefinerte og standardiserte. (Jacobsen:2005:235).

En kvalitativ undersøkelse kunne gjennomføres ved intervjuer, observasjon eller dokumentundersøkelser (Jacobsen:2005: 139-170). Dette kunne være individuelle intervjuer eller gruppeintervjuer. En gruppe kunne bestå av et utvalg personer fra bedriften.

Jeg ønsket å ha fokus på å avdekke fallgruver og suksessfaktorer, som menneskene i disse bedriftene hadde opplevd, ved å bruke verdiene i overgangen fra å være en tradisjonell forvaltningsbedrift til å drive forretning i et konkurranseutsatt marked. Jeg ønsket å få tak i hva intensjonen hadde vært med å bruke kjerneverdiene i dette arbeidet og om man hadde opplevd å lykkes med dette. Kvalitative undersøkelser med intervjuer kan egne seg godt i situasjoner der man er ute etter hva det enkelte individ sier (Jacobsen:2005:142). Jeg ønsket å få frem den enkelte respondents syn på verdiprosess, på bakgrunn av deres erfaring med verdiprosessene. Målet var også å høre noe om hvordan både toppledere og iverksettere av prosessen, mellomledere og ansatte så på dette. Jeg valgte derfor å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse med intervjuer av ansatte og ledere, på tre organisatoriske nivåer i Posten og Mesta.

3.2 Valg av metode innenfor metodegruppe

Ved å gjøre undersøkelser i kun to bedrifter, har jeg valgt å gå i dybden, fremfor i bredden. Jeg valgte å gjøre intervjuer på tre organisatoriske nivåer i to bedrifter, for å komme i dybden. Jeg intervjuet 1-2 personer på øverste nivå, deretter en mellomleder og til slutt en fokusgruppe på 4-5 personer i hver organisasjon. I tillegg gjorde jeg litteraturstudier innenfor området verdibasert ledelse og praksis og jeg undersøkte kritikken som var fremkommet bl.a i mediedebatten i 2007. Jeg undersøkte også omdømmemålinger blant studenter og i Norges befolkning, og brukte disse som indikatorer for å si noe om hvordan omgivelsene vurderer bedriftene.

Mine drøftinger og anbefalinger bygger på disse intervjuene og det er derfor ikke sikkert at jeg har funnet spennet i organisasjonene. Det kan være en svakhet i studien. Dersom jeg skulle finne ”sannheten”, måtte jeg i praksis ha intervjuet alle ansatte. Jeg kunne ha valgt å gjøre en kvantitativ undersøkelse med spørreskjemaer til et stort antall ansatte på ulike organisatoriske nivåer. Dette ville gitt en bredde og et stort materiale å jobbe med. Utfordringen ville da også ha vært hvordan jeg skulle få tak i opplevelsen til den enkelte. Ved standardiserte spørsmålene ville jeg sannsynligvis ikke fått tak i den enkeltes opplevelse av verdiprosessen. Jeg valgte derfor å gjøre en kvalitativ undersøkelse med intervjuer med personer på ulike nivåer i de to organisasjonene, for å få enkeltpersoners inntrykk av verdiarbeidet og for å se hvordan de hadde mottatt budskapet og prosessen fra ledelsen.

Jeg valgte også å gjøre åpne intervjuer, uten en liste over spørsmål, men kun med temaer for samtalene. Hovedproblemstillingene var som følger:

1. Hva har intensjonen vært med å sette et sterkt fokus på verdier og verdibasert praksis?
2. Hvordan ble prosessen gjennomført og hvordan ble den mottatt hos de ansatte?
3. Hva har fungert bra og hva har fungert mindre bra i prosessene?

Hensikten med dette var å få tak i den enkeltes opplevelse og historie om prosessen. I tillegg ønsket jeg å få frem det jeg ikke kunne vite noe om og ikke kunne definere spørsmål om på forhånd. En svakhet med dette kan være at intervjukandidatene hadde en viss mulighet for å styre intervjuet i ønsket retning.

Jeg har transkribert alt materialet jeg har samlet inn og deretter kategorisert og strukturert det, for å kunne gjøre analyser og sammenligninger. Det var flere likheter mellom de to bedriftene ift hvordan de hadde valt å velge ut verdiene (top down) og hvilke tiltakt de valgte når det skulle etablere kultur basert på verdiene.

3.3 Utvalg av bedrifter

Ved utvelgelse av bedriftene til min empiriske undersøkelse, har jeg sett på organisasjoner som har en visst likhet med min egen arbeidsplass, Telenor. Jeg ønsket både å finne en fellesnevner for bedriftene og i tillegg å få informasjon som kan være nyttig for meg og min arbeidsplass. Det jeg valgte var da statlige eller tidligere statlige bedrifter, som et utgangspunkt. Jeg ville blant annet finne ut hvordan man hadde taklet overgangen fra tung, forvaltningsvirksomhet til et økt forretningsfokus. Mange av disse bedriftene har hatt store resultatkrav og effektiviseringskrav på seg, etter å ha blitt endret fra tradisjonelle statlige bedrifter til å bli konkurranseutsatte. Jeg ville undersøke om de hadde hatt et spesielt fokus på kjerneverdiene ifm denne overgangen.

På bakgrunn av dette gjorde jeg henvendelser til flere bedrifter, før jeg fikk et positivt svar. Fire bedrifter takket nei og en svarte aldri på mine henvendelser. Den ene takket nei etter først å ha takket ja. Etter en intern undersøkelse, kom HR direktøren tilbake og meldte at det ikke var aktuelt likevel, da de var midt i en ny implementeringsprosess ifm sammenslåing av selskaper. Denne bedriften hadde nylig hatt dårlig medieomtale pga mulig korrupsjonssak. De valgte kanskje derfor å ligge litt lavt og ønsket ikke at noen skulle se dem i kortene internt. Andre ledere sa at det var et spennende tema, men at de ikke kunne ta imot meg akkurat nå. De var enten også midt i en implementeringsprosess eller i ferd med å sette i gang en. Jeg kunne komme tilbake om 1-2 år. Da jeg sjekket på nettsidene til en av disse organisasjonene, så jeg at de hadde hatt dette i sin strategi de siste årene. De hadde da sannsynligvis ikke kommet i gang med arbeidet og fant det vanskelig å slippe noen inn for å se nærmere på det mangelfulle resultatet. En bedrift begrunnet avslaget med at de som hadde jobbet med verdiimplementeringen nå var sluttet eller på vei ut. Man kan da lure på hva som er etablert rundt verdiarbeidet i den bedriften. Jeg beveget meg etter hvert over i ikke-statlige bedrifter, da jeg hadde problemer med å få napp. En av disse bedriftene svarte aldri på mine henvendelser og jeg opplevde at de trenerte helt til jeg meldte tilbake at jeg hadde fått avtale

med andre bedrifter. Da jeg gjorde henvendelse til Posten Norge og Mesta fikk jeg positive svar umiddelbart og de ga meg mulighet til å gjøre undersøkelser der.

Svakheten ved utvalget mitt kan være at det er store likheter mellom de to bedriftene ift hensikten med arbeidet og hvordan de har gjennomført det. De har i stor grad bruk mange av de samme virkemidlene og hatt ganske lik effekt av disse. Det kan på den annen side gi indikasjoner på hva som virker og hva som ikke virker så bra i slike endringsprosesser og i verdiarbeid generelt.

3.3.1 Respondentene

I Posten gjorde jeg første en henvendte til HR ansvarlig i konsernledelsen, for å spørre om det var interessant å la en student komme inn og undersøke verdier i praksis. Jeg ble derfra vist videre til en av de fire divisjonene, der jeg fikk mulighet til å gjøre undersøkelser. Jeg gjennomførte intervjuer på tre organisatoriske nivåer. Først HR intervjuet jeg ansvarlig i denne divisjonen, som har hatt et ansvar for verdiarbeidet der. I samme intervjuet var en prosjektleder med. Han har jobbet med bl.a verdiprosesser. Deretter intervjuet jeg en mellomleder i samme divisjon, og til slutt en fokusgruppe på fem av de ansatte i hans avdeling. Intervjukandidatene i fokusgruppen var både kvinner og menn.

I Mesta fikk jeg anledning til å gjøre intervjuer på tre organisatoriske nivåer også her. Først gjorde jeg et intervju med kommunikasjonsdirektøren, som har plass i toppledelsen. Han har vært en sentral person i verdiprosessen, både i planlegging og gjennomføringen. Deretter intervjuet jeg informasjonssjefen, som rapporterer til ham. Planen var videre å intervju de ansatte i kommunikasjons-/informasjonsavdelingen. Det viste seg at de ansatte her hadde vært med i ledertreningsprogrammer, fordi man ser det som viktig at de som jobber innen kommunikasjon og informasjon er godt oppdaterte og tett på lederne og organisasjonen. Det var derfor mulig at jeg ved å intervju disse ikke ville finne spennet i organisasjonene mht opplevs og synspunkter rundt verdiprosessen. Jeg ba derfor om å få lov til å intervju noen som ikke er hadde vært så involvert i prosessen, noen som kunne representere vanlige medarbeidere. Mesta fikk da på plass en fokusgruppe på fire personer, som var fra flere ulike enheter og fagfelt og som hadde ulike lengde på ansettelsesforholdet. I Mesta besto også fokusgruppen av både kvinner og menn.

3.4 Reliabilitet og validitet

Undersøkelser av den typen jeg har gjort i Posten og Mesta skal alltid prøve å minimere problemer knyttet til reliabilitet eller pålitelighet og til gyldighet eller validitet.

(Jacobsen:2005:213) Hvor pålitelig og gyldig er materialet mitt? Kan jeg stole på materialet? Materialet mitt stammer fra en svært lite utvalg av intervjukandidater i de to bedriftene. Dette kan innebære at jeg ikke har fått tak i hvordan det egentlig står til i hele organisasjonen. Har informantene skjønt spørsmålene mine? Funnene baserer seg på individuelle opplevelser og beskrivelse av disse fra respondentene og vil ikke kunne sine noe om alle ansatte i organisasjonen (Jacobsen:2005:142). Jeg opplevde at jeg fikk et godt innblikk i hva intensjonen med verdiarbeidet har vært, men at jeg ikke fikk et bredt nok bilde av hvordan ansatte har opplevd prosessen. Jeg kunne gjerne ha vært lengre ute i organisasjonen og undersøkt hvordan det sto til der. I og med at jeg hadde relativt åpne spørsmål, så ligger det en mulighet for tolkning hos intervjukandidatene. Jeg valgte å høre på det de var opptatt av og kom med utdypende spørsmål til dette. Som mottaker av materialet kan jeg ha gjort noen feiltolkninger underveis. Det viser seg at materialet fra de to bedriftene har mange fellesnevner og at de beskriver opplevelsene ganske likt. Dette kan være en indikator på at jeg kan ha forstått og tolket materialet, uten for mange feil.

Hvor treffsikkert og gyldig er materialet? Gir dataene svar på problemstillingen? Siden jeg selv jobber med verdiprosesser i praksis, har jeg kjent på mange av problemstillingene selv. Det var derfor ganske klart for meg hva jeg ønsket svar på. Jeg opplevde at min bakgrunn og nysgjerrighet på å lære av andre også ga meg gode svar på problemstillingen. Min bakgrunn gjorde at jeg kunne fange opp ting som hadde likheter med mine opplevelser. Jeg prøvde å stille med åpen ift at de kunne ha andre erfaringer enn meg, noe det viste seg at det også hadde. Jeg lærte derfor mye av å gjennomføre disse undersøkelsene. Selv om jeg har vært bevisst på at jeg ikke skal tolke intervjuene iht min egen erfaring, er det en mulighet for at jeg kan ha gjort det i noen tilfeller.

Kan disse funne ha en allmenn gyldighet? Det ble i denne studien gjort intervjuer kun med et mindre utvalg av respondenter og i en avgrenset del av hver organisasjon. Funnene vil i utgangspunktet ha gyldighet for disse avgrensede delene av bedriftene. Likevel vil andre deler

av organisasjonene eller andre bedrifter kunne ha nytte av å se på disse erfaringene. Man kan likevel ikke si at funnene har noen allmenn gyldighet og validiteten på undersøkelsen er lav.

3.5 Etisk perspektiv på egen forskning

En forsker har ansvar for all informasjon som han eller hun får. I tillegg vil man ha ansvar for å være tro mot fakta og for å bringe informasjon frem. (Jacobsen:2005:44-58). Som forsker kan man derfor komme i et etisk dilemma ift hvordan man skal håndtere den informasjonen som fremkommer i intervjuene. Jeg fikk god kontakt med alle respondentene og de var svært åpne i intervjuene. Som intervjuer og forsker har jeg ansvar for all informasjon som jeg har fått av dem. Jeg måtte også sørge for å skjerme respondentene for seg selv, med tanke på at de ikke ble for utleverende i intervjuene. Min erfaring fra disse intervjuene var at jeg ikke kom i noen vanskelige situasjoner ift informasjonen jeg fikk, men at jeg måtte være varsom med hvordan jeg presenterte den i min studie, samtidig som jeg måtte være ærlig i gjengivelsen. Jeg har vært opptatt av å ikke fremstille noen eller noe i et feil lys. Jeg har valgt å nevne personer med titler og ikke med navn i oppgaven min. Jeg synes navn er unødvendig informasjon å ha med i oppgaven min og unnlater derfor dette. Jeg har funnet noe materiale, som jeg har unnlatt å gjengi fordi det ikke har relevans for min oppgave.

Jeg tok tidlig opp spørsmålet om anonymitet med lederne som slapp meg inn i organisasjonene. I Mesta fikk jeg umiddelbart svar på at det ikke var noe problem å oppgi dem med navn. I Posten undersøkte leder litt nærmere før jeg fikk positivt svar. Jeg antar at dette kan henge sammen med at Posten er en stor og kompleks organisasjon og at jeg hadde fått mulighet for å gjøre undersøkelser i en av divisjonen. Det var nok da hensiktsmessig å avklare på et nivå høyere, før jeg fikk et endelig svar. I og med at begge disse bedriftene har mye informasjon om visjon og verdier på sine nettsider samt reklamefiler som underbygger visjonene, så ville de uansett være vanskelig å anonymisere dem fullt ut. De to bedriftene har gjort et samvittighetsfullt arbeid, som de langt på vei har lykkes med. Dette var det nok også relativt sikre på da de slapp meg inn.

4 Datapresentasjon og analyse

4.1 Innledning

De to bedriftene jeg fikk anledning til å gjøre undersøkelse i er Posten Norge og Mesta. Posten Norge kaller jeg Posten i min undersøkelse. Da jeg begynte å jobbe med oppgaven oppdaget jeg at disse to bedriftene hadde noe mer til felles enn det å ha en lang historikk som tradisjonelle statlige bedrifter. De har også det felles at de lover å få noe fram; Postens mål er å få posten fram, mens Mestas mål er å få folk fram.

Ved å intervjuere ledere og ansatte i Posten og Mesta ønsket jeg ved tre hovedspørsmål å finne svar på hvordan prosessen med verdiarbeidet har fungert internt:

1. Hva har intensjonen vært med å sette et sterkt fokus på verdier og verdibasert praksis?
2. Hvordan ble prosessen gjennomført og hvordan ble den mottatt hos de ansatte?
3. Hva har fungert bra og hva har fungert mindre bra i prosessene?

Under spørsmål 1 ønsket jeg først å få vite hva slags prosess som har ledet frem til verdiene, hva mål og hensikt har vært med å fokusere på verdiene. Under spørsmål 2 var målet å få innblikk i hvordan prosessen har vært i praksis, hvordan de ansatte beskrev den, hva de eventuelt har deltatt i av aktiviteter og hva de syntes om dette. Under spørsmål 3 ønsket jeg å få innblikk i hva som har fungert bra og hva som ikke har fungert så bra, av de tiltakene som ble igangsatt. Jeg ønsket også under spørsmål 3 å finne ut hvordan man eventuelt måler, f.eks i medarbeiderundersøkelser, og følger opp verdiarbeidet og hvordan man har lyktes med dette. Hvordan sikrer Posten og Mesta at bedriftene lever opp til det som loves?

Jeg ønsket også å se nærmere på hvordan de to bedriftene synliggjør verdiene ut mot omgivelsene og hvordan de måler dette, f.eks i kundeundersøkelser, i den grad disse er knyttet opp til kjerneverdiene.

Under presentasjonen av Postens verdigrunnlag på nettsidene står det at "Våre verdier er valgt for å understøtte og bygge vårt omdømme". Mesta sier ikke at valg og bruk av verdiene også handler om omdømme og branding, men det er imidlertid godt synlig på nettsidene at de profilerer seg og bygger en merkevare. De nevnes også innledningsvis under punktet Historie på Mestas nettsider:

I 2004, halvannet år etter etableringen, ble Mesta ansett som den sterkeste merkevaren blant norske veientreprenører.

Ved å hente informasjon fra ulike omdømmemålinger, ville jeg også finne ut hvordan Posten og Mesta har lyktes i sitt omdømme- og imagebygging. Det er interessant å se på om de presenterer verdiene både generelt ut mot samfunnet og også spesielt i markedsføringen ut mot studenter. Dagens arbeidsmarked er slik at det er kamp om å få tak i de beste studentene. Jeg vil gjerne finne ut om bedriftene også bruker verdiene i talentkrigen som nå pågår og hvordan de eventuelt har lyktes med dette.

Ved å gjøre undersøkelser i tradisjonelle norske bedrifter, som også har vært statlige, ble det også veldig synlig for meg at disse bedriftene er svært utsatt for kritikk og medias lys. Nesten alle i Norge har et forhold til disse bedriftene og mener noe om dem. Det at bedriftene tar en samfunnsansvar er noe som forventes. Det har også Posten og Mesta valgt å synliggjøre i sine presentasjoner på nettsider. Mine undersøkelser omfattet ikke det å se nærmere på hvordan de oppfyller sine løfter på dette feltet.

Verdiene ser også ut til å være godt innarbeidet i interne dokumenter om f.eks forretningsidé, strategi, mål, etikk etc, slik de blir presentert på nettsidene. Jeg vil ikke undersøke disse dokumentene nærmere, men ta med informasjon om dette, i den grad det kommer frem i intervjuene eller dersom det kommer frem ved observasjon.

Hvordan presenterer de to bedriftene seg? På deres nettsider ligger det informasjon om verdier og hva de skal bety. De signaliserer begge at de har et stort fokus på verdier og verdibasert arbeid. I tillegg kommer også ønsket om å videreføre det som man er stolt over frem og at Posten og Mesta har en lag historikk. De synliggjør et ønsket image og en ønsket identitet på denne måten:

4.2 Presentasjon av de to bedriftene



4.2.1 Posten

4.2.1.1 Innledning og historikk

Posten er et av våre tradisjonelle større norske konsern, som i dag har ca 23.000 årsverk. Posten er spredt over hele Norden og omfatter nå også flere datterselskaper; Box, CityMail, Nor-Cargo, Frigoscandia Distribution, PNL (Pan Nordic Logistics), Ergo Group og SYSteam – og driver ikke bare med tradisjonell postlevering. Konsernet omsatte i 2006 for 23,7 milliarder kroner.

Fra Postens nettsider har jeg hentet noen hovedpunkter i Postens lange historikk, som begynte med at Norge fikk eget postvesen i 1647. Det startet som en privat bedrift, undergitt kongelig privilegium, da Kong Kristian Kvart ga Henrik Morian enerett til å opprette og drive postformidling. Slik ble det drevet i privat regi fram til 1719, da den dansk-norsk stat overtok. Postformidlingen har siden da, og helt fram til i dag, vært statlig virksomhet.

Fra 1719 var ledelsen av postvesenet underlagt forskjellige departementet. Tidlig på 1920-tallet kom det krav om å få Poststyret omgjort til et eget fagstyre (direktorat) lagt utenfor departementet og ledet av en postsjef. I 1926 var Postvesenet innordnet i Handelsdepartementet, men fikk en fagmann (postdirektør) som leder av Poststyret. Postdirektørens myndighet og ansvar var imidlertid begrenset. I 1933 ble navnet endret fra Postvesenet til Postverket.

I 1935 ble det lagt fram for Stortinget en innstilling om at Postverket økonomi burde skilles ut fra statsbudsjettet, for å gi Postverket en mer uavhengig stilling. Etter mange års parlamentering vedtok Stortinget i 1940 status quo, begrunnet bl.a. med at fagetatene alt hadde oppnådd en langt friere stilling de siste årene. I 1996 ble Posten Norge BA etablert og i 2002 ble Posten Norge omdannes til aksjeselskap, fortsatt heleid av staten.

4.2.1.2 Forretningsidé, visjon, verdigrunnlag og verdier

På Postens nettsider har jeg funnet informasjon om forretningsidé, visjon, verdigrunnlag og verdier:

Postens forretningsidé er: Posten utvikler og leverer helhetlige løsninger innenfor post, kommunikasjon og logistikk – med Norden som hjemmemarked.

Visjonen er å bli verdens mest fremtidsrettede post- og logistikkonsern. Postens ambisjon er å utvikle virksomheten til et ledende kommunikasjons- og logistikkonsern i Norden.

Posten beskriver dette under overskriften Verdigrunnlag:

I et stort konsern som vårt er det viktig at alle medarbeidere har felles grunnverdier. Våre grunnverdier er en rettesnor for hvordan vi skal opptre. Gjennom dette skal vi gjenspeile et konsern som er til å stole på i alle sammenhenger, og som vi er stolte av å arbeide i. Våre verdier er valgt for å understøtte og bygge vårt omdømme. Verdiene skal være med på å bygge vår felles kultur, og være en rettesnor i alle beslutninger.

Verdier til Posten er redelighet, respekt, nyskaping og samhandling. Posten har også definert disse på sine nettsider:

Redelighet betyr å være åpne, tydelige, ærlige og holde det vi lover.

Vi ivaretar vår rolle som tiltrodd tredjepart både for fysiske og elektroniske leveranser på en måte som skaper tillit hos våre forretningspartnere. Vi skaper trygghet for våre egne medarbeidere gjennom å etterleve vårt verdigrunnlag som ledere.

Respekt betyr å anerkjenne hverandres forskjellighet og bruke dette til felles beste.

Vi forstår kundens behov og forventninger til konsernets ulike enheter som leverandør og strekker oss for å imøtekomme disse. Vi tar hensyn til den enkelte medarbeiders forutsetninger og behandler kolleger ut fra dette.

Nyskaping betyr å tenke nytt og skape nytt, samtidig som vi bygger på det beste vi har i dag. Vi ønsker å stimulere til kreativitet, hvor vi bygger videre på hverandres ideer. Vi henter impulser fra sammenlignbare bedrifter og andre bransjer. Vi stopper aldri arbeidet med å bedre kvaliteten på alle våre produkter, prosesser og tjenester.

Samhandling betyr å spille på lag, slik at hele ”konsernlaget” lykkes. Ved å trekke sammen mot felles mål skaper vi større verdier enn hva vi kan oppnå hver for oss.

Vi velger alltid den beste løsningen for konsernet totalt hvis denne er forskjellig fra hva som er best for vår divisjon, avdeling eller enhet. Gjennom samhandling på tvers av organisatoriske skiller, bedrer vi vår konkurransekraft og bidrar til at Posten fremstår som et handlekraftig, innovativt og integrert konsern.



4.2.2 Mesta

4.2.2.1 Innledning og historikk

På Mestas nettsider har jeg funnet informasjon om historikk og dagens drift:

Mesta var frem til 2003 Statens Vegvesen Produksjon. Selskapet har pr i dag ca 3 300 ansatte, fordelt på de landsdekkende virksomhetsområdene Anlegg, Elektro, Drift og Asfalt- og materialproduksjon. Mesta as er Norges største entreprenørselskap innen bygging, drift og vedlikehold av vei, og hadde i 2005 en omsetning på drøyt 6 milliarder kroner.

Mesta har virksomhet over hele landet, hovedkontor på Lysaker og regionkontorer på Lysaker, i Bodø og i Bergen. Mesta as eier 100 prosent av aksjene i Geo Survey as. Mestas historie starter allerede på første halvdel av 1800-tallet. Ved å bygge veier og holde dem åpne for ferdsel i generasjoner, har Mesta bidratt til å knytte folk, regioner og landsdeler sammen. Det er på bakgrunn av dette at Mesta bruker slagordet ”Får folk fram”.

I dag er Mesta en fri, kommersiell aktør i et konkurranseutsatt marked. Mens man under Statens Vegvesen Produksjon ble tildelt oppdrag, er Mesta i full konkurranse om hvert eneste prosjekt. Beslutningen om å etablere Mesta er et resultat av arbeidet med modernisering og effektivisering av offentlig sektor.

Mesta utfører i dag anleggs- og vedlikeholdsoppdrag for både statlige, kommunale og private kunder over hele landet. Bedriften har unike kompetansemiljøer og sterke tradisjoner innen veibygging.

4.2.2.2 Forretningsidé, visjon og verdier

Mestas forretningsidé er å være totalleverandør av sikker vei. Hvordan Mesta skal levere dette beskrives slik:

Mesta er en verdidrevet bedrift. Visjonen (vi viser vei) sier hvor vi skal. Verdiene (fokus, endringsvilje, helhetsansvar og ærlighet) leder oss dit. Verdiene hjelper oss til å ta de rette valgene hver dag.

Vår visjon viser Mestas ambisjon. Som ledende innen bygging og vedlikehold av vei i 180 år, ser vi det naturlig at Mesta også i fremtiden skal være i forkant. Vi skal gå foran og vise vei innen våre kompetanseområder.

Både visjon og verdier skal brukes som praktiske verktøy og mentale sjekklister i hverdagen. Kun da vil de ha kraft og bidra til å realisere våre mål. Det er viktig å understreke at visjon og verdier gjelder for alle i selskapet, uansett funksjon, nivå eller geografisk plassering.

De fire verdiene er fokus, endringsvilje, helhetsansvar og ærlighet. Slik definerer Mesta disse:

Fokus

- Vi fokuserer på våre kunder, gjør dem bedre og lærer av dem
- Vi fokuserer på vår virksomhet og våre sterke sider, synliggjøre dem overfor våre kunder
- Vi prioriterer lønnsomhet fremfor volum
- Vi blir lønnsomme gjennom å effektivisere virksomheten

Endringsvilje

- Endring er en naturlig del av vår hverdag
- Vi har vilje og mot til å endre oss, ikke bare i takt med får omverden, men raskere
- Vi vet at det vi tidligere gjorde, ikke var galt, men endrer oss som en følge av at vår omverden er i endring
- Vi er positive til andres endringsforslag og kommer selv med bidrag

Helhetsansvar

- Vi er ansvarlige for eget arbeid, men er samtidig engasjerte og tar initiativ i den helheten vi er en del av
- Vi tar ansvar og initiativ, og venter ikke på andre
- Vi er lagspillere, ikke individuelle utøvere
- Vi vinner eller taper sammen

Ærlighet

- Vi er oppriktige og tydelige i ord og handling
- Vi er til å stole på
- Vi har ansvar for å si vår mening, men stiller oss lojalt bak de beslutninger som fattes
- Vi er realistiske og ser verden slik den er – ikke slik vi ønsker at den skal være
- Vi har mot til å gripe fatt i konflikter

4.3 Intensjonen med og bakgrunnen for verdiarbeidet

Hva har vært intensjonen i de to bedriftene med å sette fokus på verdier?

Jeg velger å behandle Posten og Mesta sammen på dette punktet, da jeg i intervjuene opplevde å få mange like svar, når det gjaldt mål og hensikt med verdifokuset. I både Posten og Mesta fortalte alle jeg snakket med at bakgrunnen for å implementere verdiene har vært å endre driften av organisasjonen fra forvaltning til forretning. Det var nesten som om svaret på spørsmålet mitt kom som en læresetning. I alle seks intervjuene sa intervjukandidatene nesten ordrett det samme:

Hensikten med å implementere verdiene var å flytte fokuset fra forvaltning til forretning. (Ansatte og ledere i Posten og Mesta.)

I begge bedrifter kom dette fokuset ifm at organisasjonene ble konkurranseutsatt og fikk nye toppledere. De nye lederne ble omtalt som moderne, og det var en forståelse blant intervjukandidatene for at disse lederne hadde fått oppgaven, fordi de skulle forbedre økonomiske resultater. En av de ansatte i Posten sa det slik:

Kåre Frydenberg var en ryddegutt og skulle flytte fokuset fra forvaltning til forretning. Vi skulle gå fra regelstyring til verdistyring, for å få det til. (Ansatt i Posten.)

Posten gikk fra å være Postverket til å bli Posten i 2002, mens Mesta var tidligere Statens Vegvesen Produksjon og ble skilt ut som et eget selskap i 2003. Begge organisasjonene måtte gjennom store effektiviserings- og omstillingsprosesser. De to organisasjonene hadde mange ansatte fra tidligere forvaltningsvirksomhet med seg videre – de begynte ikke helt på nytt med nye ansatte. Man kan derfor anta at det av den grunn var viktig å finne et verktøy, for å gjøre denne omstillingsprosessen og tilpasse seg nye krav - og ikke minst tilpasse seg til konkurransesituasjonen. Begge organisasjonene brukte kjerneverdier som et sentralt verktøy i endringsprosessene. HR-ansvarlig i den aktuelle divisjonen i Posten, beskrev overgangen fra forvaltning til forretning slik:

Ledelsen etablerte en grunnplattform, også for å forandre organisasjonen fra en forvaltningskultur, med regelstyring, til en verdibasert forretningskultur. Det var noen rester igjen av den gamle tenkningen. Det ble gjort et omfattende arbeid for å få til en gjennomført ny måte å tenke på og tatt bevisste valg for å endre hele Posten. (HR-ansvarlig i divisjon i Posten.)

Hvorfor valgte Posten og Mesta å bruke ”myke verdier” for å bli mer forretningsorienterte? Er det et paradoks at man bruker kjerneverdier for å få det til? Hensikten med konkurranse-utsetting er jo først og fremst å tjene penger i en konkurranse med andre leverandører. HR-ansvarlig i divisjon i Posten beskrev dette slik:

Da Kåre Frydenberg ble konsernsjef, var han genuint opptatt av balansen mellom forretning og verdier, altså balansen mellom harde og myke verdier. I samarbeid med ledergruppen satte han dem sammen med visjon, kundeløfter og forretningsidé. Alt skulle henge sammen. (HR-ansvarlig i divisjon i Posten.)

Det synliggjøres her et mål om å få alle disse styringsverktøyene til å henge sammen og dra i samme retning, mot det å tjene penger. Verdiene skulle prege organisasjonen og synliggjøres i verdibaserte handlinger, som skulle lede til gode resultater. Det påpekes at det er ønskelig med en balanse mellom kjerneverdier og økonomi. I en presentasjon fra Mesta fremkommer noe av det samme helhetssynet, der presenteres myke og harde verdier som parallelle og likeverdige styringsverktøy:

Verdier er ved siden av økonomi det viktigste styringsverktøyer i Mesta – en grunnstein i selskapets ledelsesfilosofi. (Kommunikasjonsdirektør i Mesta.)

Her nevnes også ordet ledelsesfilosofi. En effekt av å innføre et fokus på verdier og det å kalle bedriften for verdidrevet, er at lederne må lede ut fra verdier og ikke ut fra regelverk. Ledere har også ansvar for å håndtere balansen mellom økonomi og kjerneverdier i praksis. Det kom frem i intervjuene at det gir mening for ledere på alle nivåer å lede ut fra verdier fremfor regelstyring. Spesielt i Posten ble dette påpekt, både blant ledere og blant de ansatte:

Før var det regler for nesten alt. Vi kunne bare slå opp i regelverket om det var noe vi lurte på. Vi var ekstreme på det i Posten, tror jeg. (Ansatt i Posten.)

De ansatte i Posten synliggjorde i intervjuet at de var litt oppgitte over de gamle reglementene. Posten har, slik det ble fremstilt, hatt en svært regelstyrt virksomhet med regler og rutiner for nesten alt mulig. Nå ble fokuset å trene ledere og ansatte i å ta valg ut fra verdier i stedet for regelverk.

Ledere i Posten nevnte for øvrig E.H. Schein sine teorier som sin forankring for verdiprosessene. Det samme gjør konsulentfirmaet, som har vært en støttespiller for Posten. Det å implementere kjerneverdier var også en trend i tiden på det tidspunktet og slik moderne

virksomheter ble anbefalt å gjøre, og som de fleste også gjorde. Ingebrigt Steen Jensen var kommet ut med sin Ona Fyr bare 1-2 år tidligere og det florerte av omstillingsengasjerte konsulenter med verdioppskrifter i veska. Ift denne trenden, var det nok nærliggende å velge å etablere og nyttiggjøre seg med et sett med kjerneverdier. Det generelt økende fokuset på etikk i næringslivet kan også være en vesentlig faktor. Det forventes fra både kunder, media og forbrukere at bedrifter skal opptre etisk korrekt. Spesielt ser dette ut til å være noe vi forventer av de store, tradisjonelle, nåværende eller tidligere statlige bedriftene i Norge. Man kan anta at det med statskassens penger følger forventninger til kvalitet og ordentlighet. I Mesta kom det etiske perspektivet frem, fra en ansatt i fokusgruppeintervjuet:

Ja, vi skal tjene penger, men skal gjøre det på en ordentlig måte, og vi har med oss noe i bagasjen som skal hjelpe oss å få det til. Vi ønsker å være en organisasjon som er verdidrevet, selv om vi er i konkurranse. (Ansatt i Mesta.)

Både ledere og ansatte i disse bedriftene opplever å bli omtalt i media og at mange mener noe om bedriften de jobber i. De opplever i stor grad at verdiene brukes for å utvikle seg internt og bygge imaget eksternt:

Det at Kåre Frydenberg satt stort fokus på verdiene har vært kjempebra. Posten hadde et frynsete rykte. (Ansatt i Posten.)

Nå var det nok ikke like klart for alle i begynnelsen hva et verdifokus skulle innebære i praksis. En leder i Mesta beskrev reaksjonen blant de ansatte slik, da toppleder Kyrre Johansen kom og satte fokuset på verdiene:

Kyrre fortalte at vi var en verdidrevet bedrift og alle klappet, men vi visste ikke hva vi klappet for. (Leder i Mesta.)

På spørsmål til de ansatte om de synes det er viktig at organisasjonen de jobber i har et verdigrunnlag, svarte en av de ansatte i Posten:

Ja, det er viktig å ha et verdigrunnlag. Det får folk til å dra i samme retning. Vi må ikke ha et 50 siders formular for å finne ut hvordan vi skal opptre. (Ansatt i Posten.)

I Mesta var situasjonen at de sannsynligvis var ganske sårbare i starten, med tanke på at organisasjonen svært raskt måtte tilpasse seg en markedssituasjon og nye måter å jobbe på. En av lederne i Mesta beskrev utfordringen med å levere et anbud slik:

Vi manglet den kommersielle kompetansen. I Mesta visste man ikke hvordan et anbud skulle se ut, hvordan det skulle beregnes eller leveres. (Leder i Mesta.)

De hadde liten erfaring og kompetanse i organisasjonen på dette og måtte ha en rask læringskurve. Verdiene ble her brukt for å finne fotfeste som en ny og moderne organisasjon og som en basis for å handle og ta beslutninger. En leder i Mesta formulerte det slik:

Vi brukte verdiene aktivt i utviklingen av den nye bedriften, for å lykkes.
(Leder i Mesta.)

Begge organisasjonene ga verdiene en sentral plass og satte i gang med omfattende prosesser. Det sies i intervjuene at målet er å gå fra forvaltning til forretning og at man skal gjøre det ved verdiledelse og ikke den tradisjonelle regjelledelsen. Det ser ut til at ledelsen langt på vei har lykkes med å formidle dette overordnede budskapet i begge organisasjonene.

4.3.1 Oppsummering

Både i Posten og Mesta ble det sagt at de brukte verdiene i prosessen fra å gå fra forvaltning til forretning. Verdiene fikk en sentral plass i det å etablere seg i et konkurranseutsatt marked, for å bli mer moderne og for å fjerne seg fra tidligere regelstyring og etablere verdistyring. Hensikten var også å balansere kravet til økonomisk inntjening med kravet om å bruke kjerneverdiene som rettesnorer. Kjerneverdiene skulle være drivere for bedriftene.

4.4 Gjennomføring av prosessene og mottak hos de ansatte

Hvordan ble prosessen gjennomført og hvordan ble den mottatt av de ansatte? Gjennomføring av prosessene og hvordan de ansatte har mottatt prosessene presenteres her under ett punkt, fordi jeg finner at dette gjør presentasjonen mer dynamisk. Det blir imidlertid skilt mellom hva som er prosess og reaksjoner i Mesta og Posten.

4.4.1 Valg av kjerneverdier i Mesta

I Mesta var det toppsjefen som bestemte kjerneverdiene, fokus, endringsvilje, helhetsansvar og ærlighet. Dette var i alle fall det alle jeg snakket med i Mesta antok. En av de ansatte sa det slik:

Verdiene hadde Kyrre med seg første dag på jobben. Jeg tror han hadde vært på hytta helgen før og bestemt seg der. (Ansatt i Mesta.)

Nå var det ikke slik at man antok at dette var en lite gjennomtenkt prosess, at han bare hadde funnet noe en helg han var på hytta. Det kom frem at man opplevde at valg av verdiene var gjennomtenkt og at de var tilpasset situasjonen Mesta var i med overgangen fra forvaltning til forretning. Verdiene endringsvilje, fokus, helhetsansvar og ærlighet ble stort sett beskrevet som godt egnet for Mesta, selv om man fant none verdier lettere å forholde seg til enn andre.

Måten man beskrev at topplederen var den som bestemte verdiene på, sier kanskje en del om gjennomslagskraften til denne topplederen? Jeg som intervjuer fikk i alle fall inntrykk av at mannen har en viss karisma og at man hører på ham. Jeg fikk et inntrykk av at han har klart å peke retning for en organisasjon som var i stor endring. Alle i organisasjonen kalte ham også for Kåre, og det virket som om man ikke opplevde noen stor avstand til ham. Det er vel ikke så uvanlig i dag at alle er på fornavn, men i en såpass stor organisasjon ville man kan hende i mange bedrifter omtale topplederen med både for- og etternavn, i alle fall til en ekstern person, som meg. Jeg fikk et inntrykk av at Kyrre Johansen er en godt likt og ansett leder. En av lederne sa dette:

Hos oss er Kyrre verdiene. (Leder i Mesta.)

Dette sier også mye om at i Mesta har verdiene vært godt forankret i toppen av organisasjonen. Det var ikke noen konsulenter som kom utenfra og gjorde jobben med å finne frem til verdiene, det var Kyrre selv som kom bestemte dem og kom på jobben første dagen og presenterte dem selv.

Det var ingen som stilte spørsmålstegn ved at de ikke hadde fått lov til å delta i prosessen med utvelgelse av verdiene. Eller kan hende er det glemt nå etter 4-5 år, for ingen kom med kritiske bemerkninger til det. Det anbefales ikke av teoretikere innen verdibasert ledelse å gjøre det på denne måten. Tvert imot mener man at man vil ha mye større gjennomslagskraft ved å involvere de ansatte i prosessen.

Kommunikasjonsdirektøren i Mesta fortalte at man her helt bevisst hadde valgt å ikke følge boka og det som konsulentene sa om å gjøre en slik prosess inkluderende og bottom up. Man kan også tenke seg at de faktisk ikke hadde tid til det heller. Kommunikasjonsdirektøren, som hadde erfaring med lignende prosesser i andre bedrifter, mente at:

Det at topplederen vår selv valgte verdiene er en av kildene til suksessen for vår verdiimplementeringsprosess. (Leder i Mesta.)

Ansatte har imidlertid vært med å definere innholdet av verdiene og hatt lokale prosesser på dette. Kommunikasjonsdirektøren beskrev dette slik:

Det at vi ikke svidde av så mye krutt på å finne verdiene sammen, gjorde at vi kunne bruke mer tid og energi på å gi dem innhold, noe jeg mener har vært vesentlig for å lykkes. Vi jobbet i grupper over hele landet for å gi verdiene innhold. (Leder i Mesta.)

I intervjuene med ansatte fikk jeg denne oppsummeringen, som viser at det for akkurat disse ansatte er klart hva som ligger i verdiene. Det som ble sagt harmonerer med hvordan verdiene er definerte på Mestas nettsider:

Det å ha **endringstilje** for å klare å gå fra forvaltning til forretning har vært vesentlig for Mesta, og det å ha **fokus** for å nå de målene som settes. Det er viktig for Mesta å ta et **helhetsansvar** for å tilby kundene det beste, og ikke minst å være **ærlige** med tanke på hva de kan levere og hvilken kompetanse vi har. Vi ønsker å være en troverdig leverandør, som man kan stole på og som ikke er involvert i korrupsjon eller annet snusk. (Ansatt i Mesta.)

Definisjonene av verdiene synliggjør hva Mesta som organisasjon ønsker å legge i dem. Disse definisjonene har altså ansatte fått anledning til å være med å definere i en relativt omfattende prosess. Dette gjør at de kan ha opplevd involvering og deltakelse, selv om de ikke fikk gi innspill på selve verdivalget. Det kan være en medvirkende årsak til at det, slik det ble presentert for meg, har vært liten motstand mot verdiarbeidet. Det at prosessen gikk raskt, at det kom en toppleder og fortalte hvor de skulle og hvordan de skulle komme dit, kan også ha hatt betydning. Mange kan oppleve usikkerhet i en endringssituasjon og tydelig ledelse vil være positivt for de fleste som er en del av en slik prosess. Man kan anta at mange ansatte så det slik at dersom de ville være med videre, så måtte følge de nye spillereglene.

4.4.2 Tiltak i Mesta

Mesta implementeringsprosess hadde flere faser. De begynte med Fase I i 2004 (nov 2004-jan 2005), der de hadde intern fokus på verdiene, en prosess for alle ansatte. Deretter hadde de en Fase II i 2005 (mai 2005-juni 2005), der det satte et eksternt fokus på verdiene. I årene etterpå har de hatt årlige samlinger for ledere, der dilemmaer blir diskutert og trent på. Lederne har så hatt ansvar for å ta prosessene videre ut til de ansatte.

Mesta satte i gang mange ulike tiltak og aktiviteter:

- Verdihefte, som beskrev verdiene og hvilket innhold man la i dem.
- Verdisymboler; 4 skilt som illustrerer verdiene
- Verdispill, der man trekker kort, diskuterer dilemmaer og løser dem ved hjelp av kjerneverdiene.
- Verdiambassadører ble utnevnt: 18 ansatte på ulike nivåer i organisasjonen, ledere og salgspersonell, som fikk et spesielt ansvar for å støtte andre i prosessen. De organiserte bl.a samlinger i samarbeid med ledere
- Verktøykasse for ledere, som inneholdt informasjon og en mengde ulike presentasjoner og oppgaver etc til bruk i samlinger
- Verktøykasse på intranettet ble opprettet. Her kunne all info hentes.
- Servicesenter (Mestaskolen) for fag, ledelse og verdier ble opprettet. Servicesenteret hadde egen mailadresse. Senteret var bemannet gjennom hele prosessen. Senteret skulle bistå i gjennomføringen ved behov
- Stadig fokus og påminnelser i ledermøter på flere nivåer
- Alle fikk en egen arbeidsbok med kort info om verdiene og presentasjon av dilemmaer
- Reklamefilm med fokus på verdiene på nettsider og i media
- Verdierklæring, der alle måtte skrive noen ord om hva verdiene betydde for dem
- Verdiene ble inkludert i strategi og andre interne dokumentert
- Ledertrening, årlige/halvårlige samlinger med fokus på dilemmaer
- Lederprogrammer med forankring i verdiene
- Mye informasjon på nettsider som setter fokus på verdiene også ift eksterne
- Informasjon om verdiene i internavisen Refleks

Mesta hadde et stort fokus i starten og brukte mange kommunikasjonsvirkemidler for å få budskapet ut. Kommunikasjonsdirektøren, som var svært sentral i denne fasen beskrev det slik:

Vi hadde et kampanjepreg i starten, men etter hvert har dette blitt en del av hverdagen. (Leder i Mesta.)

4.4.3 Ansattes reaksjoner i Mesta

Hvordan synes de ansatte at verdiene har fungert i praksis? I hovedsak var reaksjonene positive ift at verdiene passet til en bedrift som skulle endres fra forvaltning til forretning,

men man hadde ulike reaksjoner på hvordan verdiene fungerer lokalt eller for den enkelte. Verdien endringsvilje ble nevnt å beskrive spesielt godt den prosessen Mesta måtte gjennom, for å tilpasse seg en konkurransesituasjon. En ansatt sa dette om endringsvilje:

Endringsvilje er den verdien som har fungert best. Vi driver med det ennå, men den er viktig. Vi har fått til mye. Det er sikkert ikke bare pga den verdien, men at den er uttalt er viktig. Det var jo ytre krav som gjorde at vi måtte omstille oss. Det er jo markedet som og penga som rår nå. (Ansatt i Mesta.)

Fokus var den verdien som det var mest ulikhet mellom ledernivåene og de ansatte. En ansatt sa dette:

Fokus er en merkelig verdi. Det er vel mer et moteord - et ganske nytt ord. Vi brukte jo aldri det før i tida. Nå brukes det jo hele tiden. (Ansatt i Mesta.)

Det var den eldste av de ansatte som sa dette. Han har vært med bedriften siden før den ble hetende Mesta og husker overgangen godt. Han hadde også opplevd at språket er i utvikling. Intervjukandidatene var enige om at vi bruker nok fokus-ordet mer nå enn før. Det kan kanskje virke litt fremmed for den som ikke bruker det selv så ofte, et moderne ord som er litt konstruert, og som brukes for at vi skal være konsentrerte, og på de rette tingene. Måten verdien fokus ble beskrevet på blant flere i Mesta var at dette var en litt vanskelig verdi å forhold seg til. En annen ansatt sa det slik, med en litt oppgitt uttrykk:

Fokus nevnes støtt og stadig. (Ansatt i Mesta.)

Han sa dette med en antydning til at det kanskje er gått litt inflasjon i den verdien i det daglige. De to lederne jeg snakket med nevnte fokus som en mer anvendelig verdi. Dersom man som leder skal ta opp noe for å få folks oppmerksomhet, så opplevde de at den fungerer. Kan hende fungerer ikke dette like godt i alle enheter. Skal man be noen om å holde fokus, bør det gjerne være etablert en positiv relasjonen først. Dersom ordet fokus oppleves som fremmed og moderne, som nevnt av en av de ansatte, så vil den kan hende heller ikke virke så godt i praksis. Hvis den ikke oppleves å fungere, vil den kanskje virke mot sin hensikt og man vil ikke klare å samles og bli motivert for å nå det felles målet.

Ærlighet ble beskrevet som en verdi som man kan bruke som en inngang for å ta opp vanskelige saker:

Som ledere skal vi lede i riktig retning mot de målene som er satt. Hvis vi ikke gjør det, må jeg bruke verdiene ærlighet for å si ifra om det. Ærlighet og fokus er de viktigste verdiene for meg. Verdiene er en del av vokabularet her hos oss. Man kan finne en naturlig inngang eller innledning til noe, f.eks ærlighet er en verdi: nå må jeg fortelle deg følgende. (Ansatt i Mesta.)

En ansatt, som jobber innen personal- og organisasjon, nevnte også ærlighet som en verdi som er vanskelig, men likevel anvendelig innenfor hennes arbeidsfelt:

Man kan f.eks si at nå synes jeg at du har brutt verdiene våre. Vi har verdier som er veldig synliggjort i organisasjonen vår og på bakgrunn av det du har gjort, så har du brutt verdiene våre. (Ansatt i Mesta.)

Brudd på en kjerneverdi vil aldri i seg selv være et saklig grunn for oppsigelse, men gjentatte brudd på en etablert og kjent kjerneverdi, uten at man korrigerer oppførsel, vil sannsynligvis ikke virke positivt på arbeidsforholdet. I kombinasjon med andre elementer, vil absolutt brudd på kjerneverdier være noe som man kan utøve arbeidsgivers styringsrett på bakgrunn av, og f.eks omplassere ledere til andre stillinger, fordi man ikke forholder seg til bedriftens etablerte ledelsesfilosofi. En av lederne beskrev konsekvenser av verdiene i etableringen av Mesta:

Det som var viktig for oss de første årene var å vise at det ikke nyttet å dukke ned og unna – verdiene ville innhente også de som tidligere hadde sluppet unna, som såpestykker i dusjen. Det var viktig å vise nye spilleregler og konsekvenser. Det satte en stopper for noen ledere, som hadde uønsket oppførsel. Vi statuerte noen eksempler i starten. Det er et litt skjørt tema, men hvis noen spurte meg om vi ville gjort det samme igjen, så ville jeg helt klart ha svart ja. Vi ser på ledere som viktige kulturbærere. (Leder i Mesta.)

I Mesta er man også opptatt av å ikke bli innblandet i korrupsjon eller uetisk konkurranse. De har en egen kundegaranti, som skal bidra til å sikre dette. En leder i Mesta sa dette:

Kundene opplever ikke at Mestas representanter driver med snusk – nei. Vi har ikke vært i mer enn en misligholdssak, som vi for øvrig oppdaget selv og tok konsekvensene av. Vi har en banal kommunikasjonsstrategi; vi skal være til å stole på – og det tror jeg våre representanter er opptatt av å holde. (Leder i Mesta.)

En av de ansatte kommenterte dilemmaer knyttet til verdien ærlighet og det å skrive en rapport for Mesta:

Nå skriver vi en rapport og da har vi diskutert mye rundt verdien ærlighet. Hva skal vi presentere? Vi har jo muligheten til å velge bort noe uten at vi snakker usant. Det kan være et dilemma å finne balansen mellom det å gi et sant bilde og det å ikke svartmale. Vi vil jo gjerne ta frem de gode historiene. Alle vil jo det. Vi vil jo være ærlige, men vi

vil jo ikke ødelegge kundeforholdet heller. På den annen side blir det ikke troverdig om man bare har solskinnshistorier. Da kan vi også miste troverdighet. (Ansatt i Mesta.)

En kollega av henne fulgte opp med denne kommentaren:

Det blir liksom enda viktigere å være dønn ærlig når vi har en verdi som heter ærlighet. Det er vanskelig i praksis. Vi skal jo ikke være naive heller. (Ansatt i Mesta.)

Verdien helhetsansvar viste seg å være den verdien, som de ansatte fant vanskeligst å forholde seg til i Mesta:

Helhetsansvar er en vanskelig sak for en så stor bedrift, når vi har lokale resultatansvar er det ikke lett med helhetsfokus på hele Mesta. Jeg synes at man mangler mye på helhetsvar hos ledere i Mesta. Det mangler en del for at vi skal se at de i praksis lever etter verdiene, spesielt helhetsansvar. (Ansatt i Mesta.)

Man opplevde likevel at nettopp verdien helhetsansvar hadde vært med på å samle Mesta i starten:

Tidligere var Statens Vegvesen Produksjon og spredd på 19 fylker. Med Mesta skulle vi samles til ett rike. Det er klart at det var viktig med verdier når vi skulle samles til ett rike. Det var en lokal tankegang før, i fylker og regioner. Det er ikke så veldig sånn nå. Det var et skremmende lite samarbeid tidligere. Helhetsansvar har blitt bedre, men nå er det kanskje mer utfordrende med resultatansvar pr enhet. (Ansatt i Mesta.)

Dette at Mesta også skulle være en verdidrevet bedrift, var et helt annet fokus enn tidligere. Sannsynligvis forsto man nok ikke hva det innebar i starten og man så nok heller ikke omfanget av en slik intensjon. Den raske omstillingsprosessen kan ha vært en usikker situasjon for mange ansatte. Den som ville være med videre var antageligvis innstilt på dette nye, men dog litt udefinerbare som ble fremstilt i festtalen. I intervjuene ser det ut til at ledere finner det letter å trekke frem verdiene i det daglige enn det de ansatte gjør. En av de ansatte i Mesta sa det slik:

Det blir kunstig å snakke om verdier hele tiden. Vi tar det opp når det passer. Jeg synes ikke det er så viktig at vi nevner dem hele tiden, men at vi lever etter dem. (Ansatt i Mesta.)

4.4.4 Valg av kjerneverdier i Posten

I Posten er det også øverste leder som har vært sentral i valget av verdiene, men i samarbeid med den øvrige toppledelsen:

Toppledelsen gjorde flere runder på dette før de endte opp med de fire verdiene som er: redelighet, respekt, nyskaping og samhandling. Disse verdiene er tenkt å også videreføre de tradisjonelle verdiene og det Posten står for mht at man skal kunne stole på den som jobber i Posten. Dette gjelder spesielt verdiene respekt og redelighet. Samhandling er vesentlig for å få denne store organisasjonen til å levere gode resultater og inkludere selskaper som kjøpes opp. Nyskaping er tenkt å ivareta det at Posten må være kreativ og komme opp med nye ideer for å tilpasse seg kundens behov og konkurransen i markedet. (Leder i Posten.)

Også i Posten nevnes den tidligere topplederen, Kåre Frydenberg, som en sentral person i prosessen med implementeringen av verdiene. Nåværende toppleder Dag Mejdell nevnes ikke i like stor grad, men så var det jo også Kåre Frydenberg, som var den som var toppleder i overgangen fra forvaltning til forretning, og som måtte peke ny retning. Han beskrives som en sterk toppleder, med økonomisk fokus og med en stor oppgave med å endre Posten. Han har nok ikke vært så nær hver enkelt ansatt, som topplederen i Mesta. Nå er jo Posten også en mye større organisasjon, så det vil være nærmest umulig å få et slikt forhold til alle ansatte. Han omtales stort sett som Kåre Frydenberg, og av en sjelden gang som Kåre. Han ble omtalt med respekt og som en ”ryddegutt”.

Det var ingen som stilte spørsmålstegn ved at de ikke hadde fått lov til å delta i prosessen med utvelgelse av verdiene i Posten. Man kan tenke seg at det er lettere å akseptere at ikke alle ansatte blir involvert i en slik prosess i en organisasjon med 23.000 årsverk. Likevel er det, som nevnt under Mesta, ikke slik det anbefales fra verken teoretikere eller konsulenter på dette feltet, for å få en vellykket forankring og prosessstart med verdiene, jf pkt 2.6.

Selv om verdiene i Posten også er definerte på toppnivå, så har det vært stor frihet lokalt ift å gi dem innhold og ift hvordan man har ønsket å jobbe videre på enhetsnivå. En mellomleder i Posten sa dette om den prosessen:

Vi fikk lov til å ta de fine ordene ned til oss og si selv hva det skal bety for oss. Denne friheten var viktig med tanke på motivasjon. Vi fikk lov til å jobbe med de verdiene som lå oss nærmest, med tanke på hva som er våre arbeidsoppgaver og hva som er våre utfordringer i det daglige. (Leder i Posten.)

Posten har hatt implementeringsprosesser i ulik takt og omfang i divisjonene. Første runde ble igangsatt i 2004. Divisjonene har hatt mulighet for å delta i ulik takt – stor lokal frihet i det påfølgende arbeidet. En utfordring ser ut til å være at Posten har vokst mye de siste årene og at man har kjøpt opp flere selskaper. En ansatt sa dette om den situasjonen:

Det er litt ugreit at disse nye selskapene har sine egne kjerneverdier når de kommer inn, men i noen tilfeller er det jo fint at de har f.eks. et effektivitetsfokus, som de kan påvirke oss med. De er moderne og har i mange tilfeller et annet tankesett. (Ansatt i Posten.)

4.4.5 Tiltak i Posten

Postens verdiprosess startet i 2004. Det er i hovedsak HR ansatte som har hatt ansvar for å drive prosessen i Posten. Eksterne konsulenter har vært brukt i samarbeid for å utvikle og tilpasse ulike verktøy for Postens behov. Noen av tiltakene har vært for alle ansatte og deretter har ledersamlinger vært brukt for å trene på bruk av verdiene i praksis ved for eksempel dilemmatrening. Ledere har deretter hatt ansvar for å ta prosessen videre ut i organisasjonen.

I Posten ble det satt i gang mange ulike tiltak og aktiviteter:

- Verdikartet, som er et lite kort på størrelse med et bank- eller visittkort. Her står forretningsidé, visjon, hovedmål, verdier og omdømmemål for Posten definert. Verdikartet fikk navnet etter en intern navnekonkurranse.
- Verdispill, der man spiller et brettspill, trekker kort, diskuterer dilemmaer og løser dem ved hjelp av kjerneverdiene
- Fokus på verdiene intranett
- Fokus på verdiene i ledermøter
- Fokus på verdiene i strategidokumenter og andre interne dokumentert
- Ledertrening, årlige/halvårlige samlinger med fokus på dilemmaer, som løses ved hjelp av verdiene
- Lederprogrammer for ulike nivåer, der verdiene er en del av programmet
- Hefte med Etske Retningslinjer, basert på verdigrunnet, ble tilsendt alle ansatte våren 2008

4.4.6 Ansattes reaksjoner i Posten

De ansatte jeg snakket med i Posten synliggjorde også liten motsand mot prosessen med valg av kjerneverdier fra topplederen. De deltok imidlertid i defineringen av verdiene. Hvordan synes de at verdiene har fungert i praksis?

Akkurat som i Mesta hadde de ansatte i hovedsak positive reaksjoner på at verdiene passet til en bedrift som skulle endres fra forvaltning til forretning, men man hadde ulike reaksjoner på hvordan verdiene fungerer lokalt eller for den enkelte. To av Postens verdier er ganske generelle, men som likevel oppleves som viktige og som gir mening. Disse to verdiene er redelighet og respekt. De jeg snakket med mente at disse to verdiene synliggjør det tradisjonelle ved Posten, som man er stolt over:

Posten skal få Posten frem, og kunden skal stole på at vi leverer som avtalt. Vi skal være redelige og ha respekt for kundens behov. Vi blir oppdragsgiverens forlengede arm. Han må kunne stole på at vi virkelig er det. (Ansatt i Posten.)

De ansatte mente at dette ikke var mer enn man måtte forvente, men at det likevel var viktig at Posten synliggjøre at dette er noe de vil fremheve at de står for. Redelighet og respekt er allmenne verdier, som også bør være våre personlige verdier. En ansatt kom med et eksempel som illustrerer dette:

Hvis man finner en beregningsfeil som går i disfavør for kunden – det kan også være år tilbake – så vil jeg rapportere det. Det er en verdi i meg. Det gjør det lettere å ha en verdi som heter redelighet i sånne situasjoner, selv om det også er ren folkeskikk. Da er man sikker på at arbeidsgiver også stiller seg bak er slikt valg. (Ansatt i Posten.)

De jeg snakket med i fokusgruppen var fra stabsfunksjoner i divisjonen. De signaliserte at verdiene kunne gi ulike utfordringer alt etter hvor man jobber i organisasjonen:

Redelighet og respekt er helt opplagte verdier for oss og ikke noen stor utfordring i det daglige. Det er kanskje vanskeligere ute i produksjonsapparatet. Økonomi har forringet synet på Posten. Kvaliteten i organisasjonen er blitt dårligere. Selger og sjåførere var tidligere mer å stole på. Nå er det fokus på tid og det kreves mer og mer av hver enkelt. Det er høyt arbeidspress, som er vanskelig å kombinere med verdiene. (Ansatt i Posten.)

Det var imidlertid veldig klart for de jeg intervjuet at det ville få konsekvenser om man ikke opptrådte med redelighet:

Klart det at, om du stjeler for eksempel, eller på annen måte ikke er redelig, så får det konsekvenser. Da lever du ikke etter verdiene i Posten. (Ansatt i Posten.)

De jeg snakket med i fokus gruppen jobbet bl.a. med utvikling av nye tjenester. For dem var det derfor viktig av Posten har en verdi som heter nyskapning:

Vi som jobber med utviklingsoppgaver har fått handlingsrom ved at vi har en verdi som heter nyskapning. (Ansatt i Posten.)

Både de ansatte og deres leder opplevde at de hadde både en aksept og et oppdrag fra toppledelsen om å komme med ideer til nye tjenester og tilbud. Selv om de opplevde dette som positivt, ble det likevel slik i det daglige at denne det som ble forslått ift denne verdien ikke lot seg gjennomføre i praksis, pga vanskeligheter med å samarbeide mellom enheter: Vi utvikler kundeløsninger som gjerne går på tvers av selskaper og det er utfordrende å få alle til å jobbe sammen. Det er som med verdien helhetsansvar i Mesta vanskelig å finne løsningen i praksis, fordi resultatansvaret kommer i veien for samhandling:

Forretningsmodellen som vi har i bunnen påvirker mulighet for å utøve verdien samhandling. Det er stort fokus på resultater og de ulike enhetene har egen budsjetter og ledere med eget resultatansvar. Det blir da vanskelig å samarbeide om resultater, fordi man ikke sammen klarer å ha fokus på helheten og det å oppnå gode resultater for Posten totalt. Det blir fort fokus på gi og ta. (Ansatt i Posten.)

Fokusgruppen signaliserte ganske sterkt at de opplever dette som en utfordring i det daglige og enkelte var litt oppgitte over å stadig måtte streve med dette og i verste fall gå glipp av kontrakter. På den annen side synliggjorde de at det å ha en verdi som samhandling også satt et ekstra press og fokus på å få til nettopp det å samhandle:

Kanskje vi ikke hadde sagt så høyt at ikke samhandlingen fungerer her, dersom vi ikke hadde hatt en verdi som heter nettopp samhandling. Vi får fokus på dette ved å ha en verdi om det. (Ansatt i Posten.)

De ansatte i Posten hadde nylig fått tilsendt et hefte med Etske Retningslinjer, som var basert på verdigrunnlaget. De hadde også noen reksjoner på den prosessen, som var interessante:

Vi har også fått heftet med Etske Retningslinjer. Vi fikk heftet tilsendt hjem, som et vedlegg til Postavisa. Jeg synes det er litt ugreit å få dette tilsendt hjem. Vi skulle heller fått den av leder og gjort noe med dette på jobb. Sikkert mye bra som står der, men jeg har ikke lest det og det er det sikkert mange andre som ikke har heller. (Ansatt i Posten.)

Dette synliggjør behovet for å ha prosesser på arbeidsplassen. De ansatte reagerte negativt på at dette heftet bare var sendt til dem, og attpåtil til privatadressen. Posten kan sannsynligvis gjerne ta en prosess på dette for de ansatte på jobb, på lik linje med det store fokuset på verdiene, som de hadde for noen år siden. De ansatte synliggjorde ganske tydelig at disse retningslinjene ikke var forankret hos dem da jeg snakket med dem.

4.4.7 Oppsummering

I både Posten og Mesta var det toppladelsen som valgte verdiene. Deretter ble de ansatte involvert i definering og konkretisering av kjerneverdiene. De ansatte har ikke synliggjort noen tydelige kritikk i intervjuene på at de ikke fikk delta i utvelgelsen av verdiene. I begge organisasjoner ble det igangsatt mange aktiviteter for å etablere verdiene som styringsverktøy og rettesnorer i det daglige. Det ser ut til at både ledere og ansatte langt på vei å ha tatt verdiene i bruk, selv om de har noen kritiske bemerkninger knyttet til noen av verdiene om at de ikke alltid fungerer så godt i praksis.

4.5 Hva har fungert bra?

Hva ser ut til å ha gitt ønskede resultater og slik sett har vært suksesser i Posten og Mesta? Jeg vil se nærmere på noen av de aktivitetene som ledere og ansatte har beskrevet for meg og vurdere ut ifra deres beskrivelse, hva som har vært suksesser. Jeg har valgt å behandle informasjon fra Posten og Mesta sammen i dette punktet, da det er mange sammenfallene aktiviteter og erfaringer i de to bedriftene.

4.5.1 Verdispillet og dilemmatrening

Både i Mesta og i Posten brukte et brettspill, verdispillet, som et viktig verktøy for å implementere verdiene. Dette var det ikke bare lederne som brukte, men hele organisasjonen. I Mesta sa en av lederne dette:

Vi hadde et brettspill, Verdispillet, som 300 mennesker satt og spilte i 2 timer. Man kan kalle Verdispillet for et treningsprogram, der deltakerne trener på hvordan de kan løse dilemmaer som kan oppstå på arbeidsplassen. (Leder i Mesta.)

I intervjuene fikk jeg mer informasjon om dette verdispillet. Det er et brettspill, der man trekker kort som har ulike påstander eller dilemmaer beskrevet. En gruppe sitter rundt et bord og spiller spillet sammen. Dilemmaene løses ved å bruke verdiene som valgparametere. Jeg kjenner til at denne typen spill er brukt i mange organisasjoner ifm verdiimplementering. Det

ser ut til å ha vært et godt virkemiddel for både Posten og Mesta, ja nesten en suksess i hele organisasjonen. Nesten alle jeg snakket med nevnte Verdispillet og at de hadde opplevd det positivt å jobbe med problemstillingene på denne måten.

Jeg har vært i kontakt med de som leverte verdispillet til Posten, og fått spillet beskrevet også fra en konsulents side. Denne leverandøren bekrefter at verdispillet pleier å være en suksess i mange bedrifter. Her er en av konsulentenes beskrivelse:

Alle liker jo å spille, vet du. Og dette verdispillet er basert på påstander og dilemmaer knyttet til den aktuelle arbeidsplassen. Det gir en fin mulighet for å snakke om saker, som man ikke alltid får tid til eller finner måter å ta opp. Folk blir vanligvis svært engasjerte og diskuterer ivrig. Hensikten er jo også å få brukt verdiene konkret, for å løse nære problemstillinger. Slik kan man se nytten av verdiene i praksis. (Konsulent, som har vært med å levere verdispillet til Posten.)

Det er denne praktiske tilnærmingen som er vesentlig også for de jeg har snakket med i både Mesta og Posten. Det var et annet konsulentfirma som leverte spillet til Mesta, men prinsippene er de samme, så vidt jeg kan forstå etter intervjuene mine. Det er ikke rette og gale svar, men man viser hvordan man vil prioritere ift verdiene. Dette ser ut til å gjøre hele prosessen verdibasert og ikke regelbasert, da det ikke er noen regler for hva som er rett og galt. Det handler om å forslå og velge ønsket og ikke-ønsket situasjon. Det er den som trekker kortet som først foreslår løsning, men dersom gruppen ikke er enig, vil man legge kortet på vent og ta en runde til, etter at de andre kortene er plassert. Verdispillet ser ut til å ha vært et fint treningsverktøy. Slik det beskrives det av den HR-ansvarlige jeg snakket med i Posten:

Det er både en gøy og medrivende metode og en fin metode for refleksjon og ettertanke. Vi evaluerer alltid alle samlinger vi har. Evalueringene fra samlingene viser helt entydig at dette var noe alle deltakere fikk et positivt forhold til. Metodikken er enkel, men fremmer meget gode diskusjoner. (HR-ansvarlig i divisjon i Posten.)

Både ledere og ansatte, som jeg snakket med nevnte verdispillet spesielt. En av de ansatte i Mesta sa dette:

Vi kan gjerne ta frem verdispillet igjen. Det var gode case og eksempler og de var lette å huske. (Ansatt i Mesta.)

I Mesta ble det også nevnt at det å jobbe med dilemmaer kan være forbyggende ift konflikter. Spesielt med tanke på at de har en verdi som heter ærlighet. Det er nevnt tidligere at lederne kan bruke denne verdien som en inngang for å få en dialog om et spesielt problem ift de

ansatte. Ved å ha dilemmatrening knyttet til nettopp en verdi som ærlighet, vil lederne får trening i å ta opp problemstillinger knyttet til personalkonflikter. Da får kjerneverdien er viktig plass i praksis. I Mesta ble også flere sider av verdien ærlighet nevnt ifm dilemmaer:

Vi er opptatt av sikkerhet. Den er blitt mye bedre de siste årene, med reduksjon i alvorlige skader og dødsfall på arbeidsplassen. Sikkerhet og ærlighet henger sammen. Vi har jobbet en del med HMS fokus på ledersamlingene og dilemmaer: Du er min kollega, og når jeg ser at du gjør noe som jeg ser kan skade deg, så er jeg ærlig og sier i fra, jeg irttesetter deg ikke. (Leder i Mesta.)

Dette synliggjør også betydningen av at kjerneverdiene er forankret i toppledelsen og at man på en måte har avkart noe på forhånd, ved å sette fokus på nettopp de utvalgte verdiene. Det gjør det lettere for ansatte å fremheve disse verdiene. Det å trene øker også bevisstheten.

Trening gir også noe annet, iflg en leder i Mesta:

Jeg opplever ved at vi har verdiene og trening i å bruke dem, så opparbeider vi en viss selvjustis. (Leder i Mesta.)

I Posten fikk jeg denne kommentaren fra en av lederne knyttet til dilemmatrening og selvjustis:

Vi har livlige diskusjoner hver gang (henviser til ledersamlinger). Det er stor grad av selvjustis i mengden. Får opp i dagen hvordan tenkningen er og utfordre den. Vi må utfordre organisasjonen og hverandre. 9 av 10 ganger er det nødvendig med en oppsummering; dette kom vi frem til. (Leder i Posten.)

Både Posten og Mesta har valgt å ta opp ulike dilemmaer på årlige eller halvårlege ledersamlinger. De bruker ikke alltid Verdispillet, men diskuterer og foreslår løsninger for hverandre. Verdispillet ble beskrevet som en fin start for å komme i gang med en slikt dilemmatrening. I starten hadde de mer fokus på å gjøre enn de har hatt de siste årene, men senest uken før jeg intervjuet en mellomleder i Posten hadde han vært på ledersamling og snakket om verdien samhandling. Det at disse bedriftene har etablerte arenaer for ledertrening, diskusjon og refleksjon, er nok også en viktig suksessfaktor i verdiarbeidet. Det gir rom for å ta opp problemstillinger, som dukker opp og forebygge og forberede organisasjonen. Det er også etablert en forståelse for at det er denne formen som velges, dersom man har utfordringer i organisasjonen. En av de ansatte i Posten uttrykte seg slik:

Dersom det får økonomiske konsekvenser at man ikke klarer å samarbeide, så vil det sikkert komme prosesser pga det, og man vil sette hardere fokus på verdiene, spesielt på verdien samhandling. (Ansatt i Posten.)

4.5.2 Verdier som legitimitetsverktøy

Noe som har vært nevnt i alle intervjuene er det at man bruker verdiene for å legitimere det å ta opp noe som er vanskelige eller for å påkalle oppmerksomhet på et tema. Det ser ut til at dette er et område man langt på vei har lyktes med å finne en praktisk måte å ta verdiene i bruk på. I Mesta sa kommunikasjonssjefen dette:

Det å bruke verdiene som et legitimitetsverktøy var kongstanken i det vi gjorde.
(Leder i Mesta.)

Det å bruke verdiene som et legitimitetsverktøy kan i praksis være å si f.eks at: Vi har en verdi som heter ærlighet. Jeg vil være ærlig med deg og ta opp en sak. Dette gir ledere mulighet for å ta få en inngang til å ta opp kritikkverdige forhold og irettesette ansatte. De har iht verdiene full rett til å være ærlige. Dersom en kjerneverdi kan fungere slik, vil den være godt etablert i organisasjonen. Det forutsetter en prosess i forkant, både at verdien er kjent og at man har snakket om eller trent på hvordan den kan brukes i f.eks en situasjon der noen må irettesettes. Dersom verdien ikke er så godt innarbeidet i organisasjonen vil virkningen sannsynligvis ikke ha en så god effekt som man beskrev i de intervjuene jeg gjorde. I Posten fikk jeg dette eksemplet:

Hvis man jobber med nye kundeløsninger og har en idé, så kan vi bruke verdiene nyskaping som et pressmiddel for å trumfe noen nytt gjennom. Det er ikke alltid vi lykkes med å gjennomføre det i praksis, men vi vet i alle fall at ledelsen ønsker nyskaping og at vi har støtte på å komme frem med idéer. (Ansatt i Posten.)

En leder i Mesta sa noe av det samme:

Verdiene gir legitimitet for å ta opp ting. Det er lettere å ta opp ting med verdiene i ryggen, som støtte. (Leder i Mesta.)

Det ble i flere sammenhenger nevnt at det å ha kjerneverdier og i tillegg være trent i å bruke dem, gir en legitimitet for å ta opp ting. Jeg fikk f.eks denne kommentaren i Mesta:

Verdiene gir en legitimitet ift å opptre på en viss måte. Eks ærlighet; mitt ansvar er å være ærlig, og derfor forteller jeg sann og sann eller kommer med tilbakemelding på

noe. Man kan da si ting man tidligere i turte å si til sin leder for eksempel. (Ansatt i Mesta.)

I Posten sa man dette om legitimitet:

Vi vet at når vi har en verdi som Nyskapning, så har vi en form for aksept fra arbeidsgiver for å være kreative og komme med forslag til nye produkter. Nyskapning og samhandling er de to verdiene som har størst betydning for vår enhet og som vi har jobbet mest med. (Ansatt i Posten.)

Dette synliggjør betydningen av at kjerneverdiene er forankret i toppledelsen og at man på en måte har avkart noe på forhånd, ved å sette fokus på nettopp de utvalgte verdiene.

Det ser ut til at både Posten og Mesta langt på vei har klart å etablere en kultur, der kjerneverdiene kan tas frem i det daglige for å snakke om noe. Dette var mer bevisst hos ledere enn hos ansatte. Ledere har trent på dette på ledersamlinger og ifm dilemmatrening. Det ser ut til at de ansatte ikke er fullt så komfortable med å bruke verdiene på denne måten eller har det godt innarbeidet. De fleste av de ansatte jeg snakket med sa likevel at de la merke til at lederne gjorde dette og at syntes det var en grei måte å praktisere verdiene og minne de ansatte på hva som skulle være viktig i denne bedriften. Det viser seg at ansatte også opplever tilbakemelding basert på verdiene som konstruktiv. I Posten fikk jeg denne kommentarer:

Det er helt greit å få tilbakemelding knyttet til en verdi. Det er bedre enn etter trynefaktoren. (Ansatt i Posten.)

Hvis kjerneverdien fungerer slik, er de rettesnorer og en kvalitetssikring i praksis. Det gjør det sannsynligvis også lettere å motta korreksjonen eller kritikken for den som får den.

4.5.3 Fokus på lederrollen

Topplederen og ledere generelt er sentrale rollemodeller både i Posten og i Mesta. I begge organisasjoner var det toppledelsen som bestemte verdiene og i begge organisasjoner sier ledere på lavere nivåer og de ansatte at de tydelige merker at topplederen er opptatt av verdiene, snakker om dem og signaliserer at hos oss er de viktige. En leder sa det slik:

At verdiene kom fra topplederen og er så godt forankret hos toppleder og flagges så høyt av ham, er sannsynligvis av vesentlig betydning for å lykkes med et slikt arbeid. (Leder i Mesta.)

Når ansatte forteller at de har hørt at toppleder Kyrre Johansen i Mesta dro på hytta og fant verdiene helgen før han begynte, så får man en opplevelse av at kanskje dette blir hans personlige verdier. Jeg undres på om disse verdiene vil stå så sterkt når han på et eller annet tidspunkt slutter. I Posten har de etter Frydenberg fått inn Mejdell, som toppleder. De ansattes opplevelse var at han var like opptatt av verdiene, men at Frydenberg var den første som lanserte dem og derfor ble litt mer hans. Ved innarbeiding av verdiene over tid, så vil sannsynligvis ikke det personlige engasjementet på toppen være så viktig, men at toppleder fortsatt signaliserer at dette er våre rettesnorer, det vil nok være like viktig.

Forankring i toppledelsen og deretter stort fokus på lederens rolle, ser ut til å være et viktig virkemiddel for å lykkes med verdiarbeid. . Det ser ut til at noe av det både Posten og Mesta langt på vei har lykket med, er å fokusere på lederrollen og opplæring og bevisstgjøring av lederne. Lederne må være oppmerksomme på at det å snakke om verdiene skaper forventninger, sa en ansatt i Mesta. Slik beskrev hun hva det vil si å være leder i en verdidrevet bedrift:

En leder skal uttrykke verdiene. Det er på den måten vi kan se at de virkelig er implementert i virksomheten. Lederne er forbildene. De gir signaler, som folk kjenner på kroppen. Det må være samsvar mellom ord og handling. (Ansatt i Mesta.)

I Posten beskrev en av lederne det slik:

Det blir nesten som med barneoppdragelse, det er handlingene og ikke ordene som teller. Det nytter ikke å lure seg unna. (Leder i Posten.)

Linjelederne har hatt ansvar for å ta prosessen ut i organisasjonene. I begge organisasjoner er også verdiene lagt inn som et sentralt element i lederutviklingsprogrammer. Spesielt nevnes dette med dilemmatrening som viktig og effektivt for deltakerne. Det å få lov til å tørrtrene litt sammen med kolleger i samme ledersituasjon, ser ut til å gi en trygghet og en referanseramme som er nyttig i det daglige.

Ledernes egne opplevelser av sin rolle er også at de er viktige rollemodeller. De jeg intervjuet sa også at de personlig ønsker å jobbe med verdiene for å utvikle seg i rollen. Mellomleder i Mesta sa det slik:

Det kan være vanskelig med ærlighet. Det å måtte si sin mening kan være en utfordring. Det betyr at jeg må ta opp saker som jeg kanskje eller gjerne ville unngått å snakke om. Det gir imidlertid en støtte i lederrollen. Dette er noe vi ledere må øve på. (Leder i Mesta.)

Mellomleder i Posten sa det slik:

Det er veldig ok å snakke om verdiene på ledersamlinger, bli bevisstgjort, diskutere og øve sammen. Hvis ikke ledere kan leve etter dette, hvordan skal vi da forvente at de ansatte skal gjøre det? (Leder i Posten.)

De lederne jeg snakket med bekreftet også at de mener at det er viktig at den bedriften de jobber i har et verdigrunnlag og et sett med verdier, som det forventes at man leder ut fra. Med sterke signaler helt fra toppen, både i ord og handling, om at f.eks nyskaping eller ærlighet er viktig, så blir det lettere for linjeledere å gjøre det samme. Ansatte jeg snakket med bekreftet også at det var lettere å velge når ledelsen hadde sagt klart hva man skulle legge vekt på ved å synliggjøre betydningen av verdiene. Da jeg spurte en leder i Posten om han mente at man må være overbevist eller si seg enig i de verdiene bedriften hadde, så han at:

Det jo er bra om de harmonerer med dine egen som leder. De aller fleste kan jo likevel forholde seg til kjerneverdier, de er positivt ladede ord og ofte generelle, slik at man kan finne en mening i dem. Dersom jeg var veldig uenig ville jeg ikke jobbe her. (Leder i Posten.)

Lederne både i Posten og Mesta synliggjorde en stor overbevisning ift at den typen fokus og arbeid som de hadde satt i gang, ville gi de ønskede resultater. Et spørsmål jeg stilte meg underveis i dette prosjektet var om man må ha tro på verdiarbeidet for å lykkes?

Ledere i Posten og Mesta synliggjorde en oppfatning av at ledermotivasjon og tro på å lykkes er sentralt i arbeidet. Dette samsvarer med Milton Rokeachs definisjon av verdier. Rokeach knytter verdier opp mot tro, ønskverdige handlingsmønstre og formål, akkurat slik som lederne i de to bedriftene fremhevet. Kommunikasjonsdirektøren i Mesta sa dette:

Hvis du skal lykkes med dette må du ha tro på det, kline til og satse på at det konseptet du har er godt nok. (Leder i Mesta.)

I Posten sa HR-ansvarlig i divisjonen dette:

Det man investerer i de myke verdiene går ikke utover forretningen, men tvert imot fremme forretningen. Det må vi ha tro på og tillit til for å lykkes. (Leder i Posten.)

Kan hende er denne ledermotivasjonen og troen fra ledelsens side sammen med bred satsing med mange aktiviteter, suksessfaktoren for at posten og Mesta har lykkes i så stor grad. Det

var i alle fall tydelig av verdiene er godt forankret på toppledernivå og det er en suksessfaktor som bl.a. Høivik (2002) nevner som viktig.

4.5.4 Konsekvenskultur

Verdier handler mye om kultur, om å etablere en kultur man ønsker. Ved å legge vekt på et utvalg av verdier, sier man også noe om hva man ikke ønsker. I disse to bedriftene har man jevnlig ledersamlinger, der ledere trenes i hvordan de skal opptre og lede verdibasert. Dette innebærer at man som leder ikke kan unnlate å forholde seg til verdiene og det fokuset som kommer fra toppledelsen. I tillegg blir man målt ift verdiene i medarbeiderundersøkelser.

Toppledere i både Posten og Mesta mente at det har fått konsekvenser for enkeltpersoner, spesielt ledere, å ikke leve etter verdiene hos dem. Dette var noe som spesielt var aktuelt i starten, dvs i etableringen av nye bedrifter med et verdifokus. Enkelte ledere i Mesta kan ha valgt å gå i overgangen fra Statens Vegvesen Produksjon, på bakgrunn av at de ikke ville forholde seg til det nye verdibaserte fokuset. I Posten kom det frem at enkelte ledere har blitt omplassert eller valgt å endre stilling selv, på bakgrunn av at de over tid ikke forholdt seg til verdiene. En eventuell oppsigelse ville nok ikke vær saklig iht arbeidsmiljøloven, dersom den bare hadde vært begrunnet i mangelfull verdibasert ledelse. Det er imidlertid interessant å se at man faktisk klarer å følge opp verdifokuset som er valgt. Det er ikke sikkert at dette er gjennomgående i organisasjonene, men at det er enkelttilfeller man med sikkerhet kan nevne, er noe jeg synes viser stor gjennomføringsevne.

Ingen ansatte mente at noen hadde mistet jobben pga at de ikke hadde ledet verdibasert. De var imidlertid veldig klar over at det gjaldt en nulltoleranse for alle ansatte ift å stjele og å være uredelig eller noe i nærheten av å være korrump. Det var altså ikke slik at man antok at man ville få en advarsel i første omgang. Dette ble knyttet til det sterke fokuset på verdien redelighet i Posten og ærlighet i Mesta, og at disse bedriftene har flagget så høyt at de skal være til å stole på, at de faktisk ikke kan ha ansatte som ødelegger dette bildet. Kunden skal ikke komme i tvil om bedriftens troverdighet.

Du jobber ikke i Mesta uten å kjenne til verdiene. Det er ganske sterke kort for å ta opp ting. Har du handlet uærlig, så blir det på en måte enda mer galt når vi har en verdi som heter ærlighet, selv om det ikke er oppsigelsesgrunn. (Ansatt i Mesta.)

4.5.5 Oppsummering

Det som hadde hatt god effekt og som ble omtalt som suksesser av ledere og ansatte i både Posten og Mesta var det å bruke verdispillet i startfasen og deretter trene på dilemmaer jevnlig. Verdiene brukes også langt på vei som et legitimitetsverktøy for å ta opp vanskelige situasjoner eller setter fokus på noe som er viktig. I tillegg har man hatt stort fokus på lederrollen og det at ledere i disse organisasjonene skal utøve verdibasert ledelse. Ledere blir trent i dette i både Posten og Mesta. Ledere i begge bedrifter synliggjorde en sterk motivasjon og stor tro på at verdiarbeid vil gi resultater. Det kan ha hatt en betydning for at de har lyktes i så stor grad som de faktisk har. Denne overbevisningen synliggjøre også en god forankring på toppledernivå. I mange tilfeller har det også fått konsekvenser dersom man som leder eller ansatt ikke opptrer iht verdigrunnet. Man har dermed langt på vei klart å etablere en konsekvenskultur.

4.6 Hva har fungert mindre bra?

Hva ser ut til å ikke ha gitt ønskede resultater i Posten og Mesta? Jeg vil se nærmere på noen av de aktivitetene som ledere og ansatte har beskrevet for meg, og vurdere ut ifra deres beskrivelse, hva som ikke har fungert så bra. Jeg har valgt å behandle informasjon fra Posten og Mesta sammen også i dette punktet, da det er mange sammenfallene aktiviteter og erfaringer i de to bedriftene.

4.6.1 Manglende involvering av de ytterste leddene i organisasjonen

Det som ser ut til at kan ha sviktet, er det å nå helt ut i organisasjonen med alle tiltakene og aktivitetene som er satt i gang, f.eks gjelder det verdispillet og dilemmatrening, som ellers har vært en suksess. Selv om hensikten nok har vært at alle ansatte i både Posten og Mesta skulle delta i samlinger med Verdispillet, så vil det gjerne være noen som likevel ikke har fått muligheten til å delta. En ansatt i Mesta kom med denne kommentaren, da vi snakket om Verdispillet:

Jeg har hørt om Verdispillet, men jeg har ikke vært med å spille det. Tror ikke noen hos oss har vært med på det. (Ansatt i Mesta.)

En annen ansatt i Mesta sa dette:

Vi kunne tatt en oppfriskningsrunde igjen. Det kommer jo stadig nye mennesker inn, og vi kan gjerne ta frem Verdispillet igjen også av den grunn. (Ansatt i Mesta.)

Ledere, både i Posten og Mesta deltar jevnlig på ledersamlinger der verdiene hentes frem igjen og man løser dilemmaer. De ansatte ser ut til å savne dette og de synliggjør også at de gjerne vil være med nettopp på denne aktiviteten. Det er en enkel måte å inkludere alle, både nyansatte og de som har deltatt tidligere, og derved sørge for et vedvarende fokus. I Mesta kom det også frem at ikke alle lokale ledere eller arbeidsledere, hadde deltatt i disse treningssamlingene. Ledere var bare med ut til et visst nivå. Dette kan innebære mindre fokus på verdiarbeidet ute i organisasjonen.

Det å lede i en bedrift med så stort verdifokus kan se ut til å være krevende. Det holder altså ikke bare å fortelle at verdiene er viktige, da ansatte forventer også verdibasert handling. En reaksjon fra en av de ansatte i Posten var slik:

Det er mye fine ord fra det øverste sjiktet, men ledelsen legger ikke nok til rette for at organisasjonen skal få det til. Det er jo linjelederne og oss andre som får utfordringene. (Ansatt i Posten.)

Når det gjelder det som tas opp på ledersamlinger, så ble jeg forklart at det er slik at ansvaret for å ta det som læres på ledersamlinger, skal tas med tilbake til egen enhet. En leder i Posten kommenterte dette:

Min samvittighet sier meg at mine medarbeidere kan ha vanskelig for å finne gode eksempler på verdijobbing, som f.eks Verdispillet, fra den senere tiden. Vi har ikke hatt mye fokus på dette nå nylig. Vi har hatt case og spill på ledersamlinger. Ledelsen i Posten kunne tenkt mer over hvordan vi skal ta dette ned til neste ledd. Trenger å få mer materialet å jobbe med lokalt. Fikk ikke med oss en ferdig pakke fra ledersamlingen. Det kunne vi gjerne fått. Det ville gjort det enklere i en travel hverdag. (Leder i Posten.)

Det ser ut til at man både i Posten og Mesta har hatt fokus på ledere og lederrollens betydning. Det kan se ut til at det kanskje kan være på tide å legge til rette for å hente inn og inkludere resten av organisasjonen på dette området.

4.6.2 Ulik utrullingstakt og stor frihet lokalt

I Mesta har implementeringsprosessen hatt flere trinn for hele organisasjonen, mens den i Posten har hatt ulik takt gjennom organisasjonen, dvs at noen divisjoner har begynt før andre med lokale prosesser. Det har ikke vært en samlet og helhetlig prosess. Dette innebærer at

ikke alle oppkjøpte selskaper de siste årene har vært gjennom den samme prosessen som de andre. Akkurat nå pågår det f.eks en verdiprosess i Nor-Cargo. Dette selskapet omfatter en vesentlig del av de ansatte i Posten totalt. At Posten ikke har gjennomført verdiprosesser i alle enheter samtidig, eller krevd at dette skal gjennomføres med det samme selskapene er kjøpt opp, kan nok ha medført at de ansatte pr i dag opplever at organisasjonen er litt i utakt. En av de ansatte beskrev det på denne måten:

Jeg opplever at moralen er høyere i Posten enn i datterselskapene. Det kan skyldes at vi har ulike kulturer. (Ansatt i Posten.)

Det at Posten har hatt ulik takt i organisasjonen på sitt verdiarbeid, ser ut til å være en utfordring og noe de bør se nærmere på. De ansatte opplever i det daglige at de møter nye kolleger, som ikke har samme referanseramme og verdigrunnlag å forholde seg til. Det kan skape subkulturer og uoverensstemmelser i praksis. Slik kan verdiene bidra til å skape konflikter fremfor å bidra til positiv utvikling. Nye enheter bør derfor så snart som mulig involveres i verdiarbeidet, for å etablere en felles kultur.

I både Posten og Mesta ser det ut til at verdiarbeidet hadde stort fokus for noen år siden, men at engasjementet nå har dabbet litt av. I Mesta sa en av lederne dette:

Verdiene lever sitt eget liv nå og vi opplever en visst modenhet i organisasjonen. Verdiene brukes i praksis. Nå har vi fokus på andre implementeringsprosesser – produksjonsprosesser, som er mer businesskritiske. Nå er det i fokus. (Leder i Mesta.)

I fokusgruppen i Mesta sa de imidlertid mye om at de ønsket en ny runde med bevisstgjøring på verdiene og at dette var viktig bl.a fordi de var kommet nye ansatte til. Svarene fra fokusgruppen i Mesta synliggjorde at man ikke på alle nivåer har deltatt i like stor grad og at man ikke opplever at verdiene er så mye i bruk i praksis, som kanskje toppledelsen tror.

I Posten etterlyste man også en ny runde med f.eks Verdispillet eller andre aktiviteter, mens man fra toppledelsen i divisjonen ikke hadde konkrete planer for dette, da ansvaret i stor grad lå på mellomlederne, som igjen opplevde at de hadde liten tid til dette og fikk liten støtte og gode verktøy for å ta prosessen videre.

Både Posten og Mesta har gitt en viss frihet lokalt til å jobbe med verdiene. Det kan oppleves lite motiverende dersom en toppledelse kontrollerer og styrer for mye rundt slike prosesser. Fallgraven kan bli at manglende oppfølging fører til manglende fokus. Dersom man f.eks blir

fulgt opp på økonomi lokalt, vil dette synes mer viktig enn verdijobbing. Det er sannsynlig at det er det som har skjedd i begge organisasjoner. Toppledelsen opplever å ha kjørt prosessen godt og omfattende, men de har likevel ikke nådd helt ut i organisasjonen.

Det at verdien samhandling ble tatt opp på ledersamling i Posten, skyldes at de har mange utfordringer knyttet til samhandling i det daglige. Dette handler i stor grad om at de har kjøpt opp selskaper som representerer en annen kultur og at det må etableres en plattform for samarbeid. De nye selskapene har ikke vært gjennom den samme verdiprosessen som de mer etablerte enhetene i Posten. I tillegg kom det frem at fokuset på økonomiske resultater kan være et hinder samhandling. Det er et paradoks at Posten har organisert seg slik at de legger hinder i veien for en av verdiene. En ansatt sa det slik:

Det er mulig det er litt langt mellom topp og bunn i denne organisasjonen. Toppen bestemmer budsjettene og legger til rette for at hver enkelt enhet og leder skal ta risikoen. Man kunne kanskje samhandlet økonomisk på lavere nivåer og f.eks tatt en felles risiko. Slik kunne vi vunnet ift konkurrentene. (Ansatt i Posten.)

Manglende samhandling for å få til gode løsninger og resultater ser ut til å være et problem lokalt. Dette er noe som kan både i ledelsen og blant de ansatte har oppfattet som et problem og som har sammenheng med hvordan man er organisert og hvilke rapporteringslinjer man har etablert.

4.6.3 Konkurrerende verdier

I intervjuene med ledere fikk jeg informasjon om at intensjonen med å implementere verdiene i både Posten og Mesta var å bruke kjerneverdiene som et verktøy i prosessen med å gå fra forvaltning til forretning. De skulle bort fra regelstyring og begynne med verdistyring for å bli mer konkurransedyktige. Ledere i disse to selskapene mener at ved å skape balanse mellom myke og harde verdier, og bruke dem parallelt i et samspill, så vil man komme ut med bedre resultater. Mine undersøkelser viser at de bare til dels har lykket med dette foreløpig. De ser av f.eks statistikker på sykefravær, arbeidsulykker og dødsfall at dette har gått ned. Dette tolkes inn som et resultat av verdiarbeidet og det at man har løftet fokus på arbeidsmiljø og trivsel. Man har ingen direkte målemetoder på dette, men det er ikke usannsynlig at verdiarbeidet har spilt inn her. Begge selskaper har i sine medarbeiderundersøkelser funnet positive resultater av verdiarbeidet, ved at ansatte svare at de bruker verdiene i det daglige:

I interne verdimålinger har det vært er 9 av 10 som opplever at de bruker verdiene hver dag og like mange som mener at det ville være et tap for bedriften å ikke bruke dem. (Leder i Mesta.)

I både Posten og Mesta fikk jeg informasjon fra de ansatte om at de i det daglige opplever konflikt mellom det å bruke kjerneverdiene som rettesnor og det å skape økonomiske resultater. Vi kan først se på noen reaksjoner i Mesta om konflikten mellom verdien helhetsansvar og økonomi:

Helhetsansvar er en vanskelig sak for en så stor bedrift. Den verdien kommer i praksis i klinsj med det å tjene penger. Vi måles på økonomiske resultater og det er det som blir viktig. (Ansatt i Mesta.)

En annen ansatt i Mesta sa dette:

Jeg har hørt sånne ting som at vi kan ikke kjøpe tjenester fra den og den enheten for det blir for dyrt. Da kan f.eks lastebiler bli stående pga manglende oppdrag, og da tjener ikke Mesta totalt penger. Man tenker ikke helhet i sånne situasjoner. (Ansatt i Mesta.)

Den samme problemstillingen kom frem i Posten. Hos de ansatte der er utfordringen knyttet til konflikten mellom samhandling og økonomi:

Det er mye båstenkning i divisjonen og mellom divisjonene. Samhandling er absolutt ikke i fokus. Vi får ikke samarbeidet til. Vi er ikke organisert for å klare det. Det er kun fokus på kostnader. Vi rapporterer ikke på verdiene og da får vi heller ikke fokus på det. Alle er opptatt av sitt regnskap og what's in it for me? (Ansatt i Posten.)

Det som er tydelig er at det er økonomiverdien som vinner i disse situasjonene. "Det er jo penga som rår", som en av de ansatte sa. Man har ikke i praksis klart å få til et samspill mellom kjerneverdiene og økonomiske krav. Inntil et visst punkt ser det ut til å fungere, men så vinner kravet om økonomiske resultater, på bekostning av kjerneverdien. I både Mesta og Posten er de ansatte til dels er desillusjonerte over dette. De er oppdratt til å tenke på helhetsansvar i Mesta og samhandling i Posten, og da ser det ut til at frustrasjonen lokalt blir enda større når de må bryte disse verdiene, enn om de ikke hadde hatt nettopp disse verdiene. Fallhøyden blir med andre ord i praksis stor, når man har flagget kjerneverdiene så høyt og ikke legger til rette for at det kan fungere slik i praksis. Det kom ikke frem en så stor frustrasjon på mellomledernivået over dette. Med tanke på at det er de som eventuelt må ta disse beslutningene, som går på bekostning av kjerneverdiene lokalt, er kanskje det noe underlig. De har imidlertid deltatt i dilemmatrening og kan også ha hatt denne typen dilemmaer på agendaen på ledersamlinger. Av de mellomlederne beskrev, så er de trent i å

løse dilemmaer først og fremst etter kjerneverdiene. På lang sikt er målet da at man skal få også et positivt økonomisk utbytte av dette. Dette handler i praksis om tillit og solidaritet, slik at man ikke alltid velger det som er best for sin lille enhet. Iflg ansatte har de ikke lykkes fullt ut med dette i praksis. Dette sa en prosjektleder i Posten:

Samhandling er en stor utfordring i det daglige. Da blir det mest fokus på resultat og økonomi og vi klare ikke å samhandle godt nok for å få til gode avtale for kundene våre. Vi taper ofte i kampen om kontrakter pga det. (Ansatt i Posten.)

Det som synliggjøres er at kravet om økonomiske resultater slik er en delvis skjult verdi, som vinner i praksis. Jeg kaller den delvis skjult, da det er helt klart uttalt at bedriftene er i en konkurransesituasjon og skal tjene penger, men det er ikke uttalt at kjerneverdiene skal nedprioriteres pga økonomifokus. Mine undersøkelser gir et empirisk grunnlag for å hevde at det er nettopp det som skjer i praksis. Jeg vil synliggjøre sammenhengen mellom etikk og lønnsomhet med en modell hentet fra artikkelen ”Etikken i butikken” (2006,1), av Einar Aadland:

	Moralsk rett	Moralsk galt
Lønnsomt	Ja	?
Ulønnsomt	?	Nei

Modellen viser at det finnes to enkle valg; Ja til det som er moralsk rett og samtidig lønnsomt, Nei til det som er moralsk galt og ulønnsomt. Det er de to andre boksene og kombinasjonene som kan skape problemer; hva gjør man når noe er moralsk rett og samtidig ulønnsomt eller dersom noe er moralsk galt og samtidig lønnsomt? Der er de to siste dilemmaene, som ansatte i Posten og Mesta står i, når de må velge mellom å skape økonomisk gode resultater og det å

leve etter kjerneverdiene fullt ut. I samme artikkel viser også Aadland til Milton Friedman som uttalte dette ift slike dilemmaer i en butikk som skal tjene penger: ”Det eneste etiske ansvar en firma har er å øke avkastningen.” (Aadland: 2006,1.)

4.6.4 Oppfølging av verdidarbeidet

Generelt ser det ut til at både Posten og Mesta måler verdidarbeidet til en viss grad, men at de gjerne kan gjøre dette bredere og mer systematisk - og de mangler en del på oppfølging av resultatene.

Begge organisasjoner måler resultater av verdidarbeidet i medarbeiderundersøkelser. I Mesta har de Mestameteret hvert annet år og i Posten har det MTI (Medarbeidertilfredhetsindeks). Hos begge bedrifter har resultatene på disse målingene hatt en positiv utvikling de siste årene. Toppledelsen i begge selskaper beskriver at etter undersøkelsen, så informeres det om resultatene internt. Deretter har den enkelte leder ansvar for å følge opp i sin enhet. Prosessen lokalt ble beskrevet slik av en ansatt i Posten:

Vi har diskutert resultatene i avdelingen, men ikke laget planer og fulgt opp. Det har ikke plaget meg at vi ikke har fulgt opp. Jeg tror vi brukte et utvidet avdelingsmøte til å snakke om det. (Ansatt i Posten.)

For de ansatte i Mesta var ikke denne informasjonen så kjent. De var usikre på i hvilken grad verdiene ble målt i Mestameteret. De hadde heller ikke vært med å diskutere hvordan de skulle jobbe videre med verdiene i enhetene etter den store implementeringsrunden. De gjør undersøkelser hvert annet år, lederne har ansvar for å ta informasjonen ut i organisasjonen og deretter jobbe videre med dette. I Posten fikk jeg nesten det samme svaret fra de ansatte:

Vi snakket vel om det på et avdelingsmøte, men jeg tror ikke vi har gjort noe med det vi snakket om. (Ansatt i Posten.)

Både Posten og Mesta har nok et forbedringspotensial her. Det bør finne en mer systematisk måte å jobbe med verdiene på og sette tiltak ift dem. Slik kan verdiene brukes i praksis. En medarbeider krever oppfølging med tiltak for at den ikke bare skal bli en øvelse og så glemt. Det skaper forventninger å spørre medarbeiderne om en hel masse i slike undersøkelser. Det kreves ikke at man f.eks setter seg mål for en økning eller stabilitet i positive svar fra medarbeider – og at man setter inn tiltak for å få det til.

Det ligger heller ikke inne noen fast ordning for å ha dette med i bonusavtaler. Jeg diskuterte dette med en leder under et intervju og vi kjenner begge til at dette kan være vanskelig å sette måleparametere på. Man må unngå at ikke ansatte og ledere svarer positivt kun for å oppnå bonus eller gode resultater. En annen fallgrube med målinger av dette arbeidet er at man svarer positivt for å slippe å gjøre noe med resultatet. Kan hende opplever man at arbeidet ikke er så viktig eller at man ikke har tid til å prioritere dette. Denne problemstillingen ble spesielt nevnt av ansatte i Posten.

Det at både Posten og Mesta har gitt så stor frihet lokalt og lagt ansvaret på lederne, ser ut til å ikke fungere optimalt også på dette punktet. Begge bedrifter kan med fordel kreve en form for rapportering eller måling av det som gjøres av oppfølging lokalt. En innføring av et enkelt verdiregnskap, der man kartlegger i større grad, kunne være en løsning. I og med at det brukes såpass mye tid og penger på verdiarbeidet, så kan det også være fornuftig å kontrollere resultatene bedre. I Posten ble dette sagt om måling av arbeidet:

Målet er å finne en balanse mellom forretningsmessige krav og ivaretagelse av mennesker. Vi har en genuin tro på at må være matchet for å få gode resultater. Vi ser en sammenheng. (Leder i Posten.)

Posten sammenstiller økonomiske resultater med innsatsen av verdiarbeidet, uten at man hadde gått i dybden av dette og sjekket den direkte sammenhengen, så mente man at man så positive resultater. Både Posten og Mesta har hatt en stor nedgang i sykefravær og arbeidsulykker og i intervjuene mente man at fokuset på verdier gjenspeilet seg i disse resultatene; ved at trivselen har økt har sykefraværet gått ned etc. HMS-arbeidet er også knyttet til dilemmatrening. Likevel opplevde ikke jeg at de systematisk samlet inn data og kunne påvise en direkte sammenheng.

Til en viss grad stilles det også spørsmål om kjerneverdiene i kundeundersøkelser, men heller ikke disse resultatene kommuniseres godt internt eller brukes i stor grad for å forbedre resultater eller gjøre endringer. Her har begge bedrifter et forbedringspotensial, som kan være nyttig å ta tak i for å forbedre også økonomiske resultater.

4.6.5 Oppsummering

Det som ser ut til å ha fungert mindre bra med verdiarbeidet er at man ikke har nådd helt ut i organisasjonene, at man har gitt for stor frihet lokalt, hatt ulik utrullingstakt i Posten og at

man ikke måler arbeidet i tilstrekkelig grad og heller ikke følger det systematisk opp, etter at det f.eks har blitt spurt om verdiene i medarbeiderundersøkelser. En utfordring i praksis er at man får konkurranse mellom det å levere økonomiske resultater og det å leve etter kjerneverdiene.

4.7 Omdømmemålinger

Omdømmemålinger kan brukes som indikatorer, for å vurdere om verdiarbeidet har hatt effekt også ift omgivelsene, dvs om bedrifter har hatt en suksess med å bygge identitet og image ut mot kunder og befolkningen generelt. Her belyses dette med omdømmemåling i den norske befolkning og omdømmemåling blant norske studenter.

4.7.1 Omdømme i den norske befolkning

Både Posten og Mesta har reklame som handler om å få noe frem: Målet i Mesta er å få folk fram, mens målet i Posten er å få posten fram. Verdiene kommer ikke alltid så tydelig frem, men budskapet henger gjerne sammen med verdiene og visjonen.

Posten har ofte brukt reklamefilm for å sy sammen nytt og gammelt image. Ved å vise postbudet som står på utsiden av blokka og roper ”Bor Lars Haugen her?” i annonser, så har det gamle budskapet om at posten skal fram blitt ivaretatt. I den samme avisannonsen står det:

Vi er jo litt mer opptatt av å levere enn andre, og vi strekker oss langt for å få posten frem. (Annonse for Posten.)

Posten vil fortsatt være til å stole på. På spørsmål til HR-ansvarlig jeg snakket med i Posten om verdier brukes som branding fikk jeg dette svaret:

Verdiene er ikke et flagg du bærer foran deg for å fortelle hvor viktige vi er. Verdiene vises i handling som ansatte og ledere gjør på vegene av konsernet. Vi etterstreber et omdømme på bakgrunn av dette. (Leder i Posten.)

Hun var ikke så fokusert på merkevaren Posten, men mer det at verdiene skal gjennomsyre organisasjonen og komme til uttrykk i positive og korrekte handlinger.

På spørsmålet om verdiene er så synlige for omgivelsene, fikk jeg denne kommentaren fra en ansatt i Mesta:

Verdiene er nok mest til indremedisin. Det er nok få av våre kunder som går rundt og tenker på at vi har akkurat disse verdiene. (Ansatt i Mesta.)

Dette var hans opplevelse som ansatt, men Mesta har bevisst ønsket å endre profil, fra vegarbeideren som henger på spaden i veikanten til helten som kommer og redder oss på vinterglatte veier. En leder i Mesta sa dette:

Hele poenget med verdiene var å få gammelt og stolt til å henge sammen med nytt og stolt. Vår erfaring er at man opplever at verdiene kan brukes for å oppnå noe eller belyse noe. (Leder i Mesta.)

Av ledere i Mesta ble det nevnt at man har opplevd at andre aktørers omdømme smitter over på dem, såkalt assosiert smitteeffekt. Når ras i tunneler blir nevnt i media, slår det sannsynligvis negativt ut på Mestas omdømme. Det samme gjør det om andre klarer å holde vinterveiene åpne. Denne smitteeffekten er det vanskelig å si om totalt sett har slått bra eller dårlig ut for Mesta, men de lederne jeg snakket med i Mesta mente at det i mange tilfeller har slått positivt ut.

Omdømmet til norske bedrifter måles årlig av Synovate. Det er en undersøkelse som vanligvis får stor oppmerksomhet. I 2007 var det 16. gang at Synovate kartla befolkningens holdninger til norske bedrifter. Til sammen 116 store norske bedrifter ble vurdert ut fra totalinntrykk, miljøbevissthet, samfunnsansvar og moral, økonomi og lønnsomhet, samt reklame og informasjon.

Posten har ikke gjort det så bra på denne undersøkelsen. Det har heller ikke Mesta. Posten kom i 2007 på 4. plass på listen over de bedriftene som har gitt dårligst inntrykk, men Mesta kom på 5. plass på samme liste. I 2006 kom også Posten på 8. plass over de mest likte bedriftene. De har faktisk hatt en negativ utvikling.

Mesta hadde en positiv listeplassering i 2006 når det handler om bedrifter som har såkalt økt profilstyrke. De var den bedriften som kom på 2. plass over de som hadde størst økning i profilstyrke. Brandingfokuset til Mesta er nært knyttet til verdiene og det kan se ut til at arbeidet har hatt effekt. Kommunikasjonsdirektøren i Mesta uttalte følgende:

Vi har den sterkeste merkevaren i vårt marked. Vi får ufortjent mye positivt pga det. Når Statens Vegvesen holder veiene åpne, så får vi en positiv effekt av det, fordi vi har en så positivt etablert merkevare. (Leder i Mesta.)

Synovate - undersøkelsen sier noe om holdningene i befolkningen på det aktuelle tidspunktet. Det er tydelig at dersom en bedrift har gått dårlig omtale like i forkant av undersøkelsen, så slår det kraftig ut. Dette har bl.a Gilde erfart. De falt veldig på listen i 2006, ifm e-coli skandalen, der mange ble syke og det også førte til dødsfall at Gilde solgte Sognemorr som var helsefarlig pga e-coli innhold og falt fra 5. til 70. plass på omdømmemålingen:

Aldri før har en norsk bedrift tapt så mye i omdømme på ett år som Gilde Norsk Kjøtt. Når en bedrift er så godt kjent blant forbrukerne, med produkter folk flest kjøper daglig, så blir fallhøyden veldig stor den dagen det går galt. (Aftenposten nettsider: 29.08.07)

I 2007 var likevel Gilde på full fart oppover igjen på omdømmemålingen og kom på 43 plass:

Selskapet ble utsatt for den grusomste straff av opinionen. Likevel klarte de å reise seg og komme tilbake. Det har en sammenheng med hvordan de håndterte krisen, men også styrken som allerede ligger i merket, sier direktør Erik Dalen i MMI Synovate. (Aftenposten nettsider: 29.08.07)

Det er tydelig at det kan lønne seg å bygge en sterk merkevare når forbrukerne glemmer så fort, kan man lett komme tilbake i posisjon igjen. Vi opplever sannsynligvis å ha et mer personlig forhold til Gilde, som leverer mat, enn til Mesta og Posten, som leverer sikker vei og får posten frem. Likevel vil det være viktig for også Posten og Mesta å fortsette å bygge merkevaren sin basert på kjerneverdiene, for å sikre et godt omdømme i befolkningen og posisjonerer seg ift konkurrentene for å bedre resultater.

4.7.2 Omdømme blant norske studenter

Mesta har tilpasset sidene sine til rekruttering og talentjakt. De henvender seg til studenter, de som ønsker traineestillinger eller å være lærlinger. I tillegg har de ledige stillinger annonsert og en enkel måte å legge inn CV og søknader på er tilgjengelig. Posten har også sine stillinger annonsert samt enkelt verktøy for å legge inn CV og søknad, men har ikke så stort fokus på studenter og talenter som Mesta:

Ja, vi har et stort fokus på studenter. Det er et bikkjeslagsmål å få tak i de rette hodene. (Leder i Mesta.)

Begge bedrifter synliggjør verdiene i sine stillingsannonser og henvender seg til den som kan etterleve disse. Både i Posten og Mesta sa ledere at de var opptatt av verdiene ifm intervjuer. På spørsmål om man har spørsmål knyttet til verdiene i intervjuene, svarte en leder i Posten dette:

Det er vanlig å gjøre en avsjekk ift hvordan kandidatene forholder seg til kjerneverdiene. Det blir ikke alltid spurt direkte, men man er vanligvis innom temaet. Enkelte ledere bruker også intervjuguider som omfatter spørsmål om verdiene. (Leder i Posten.)

I Mesta fortalte en av lederne at han hadde brukt kjerneverdiene konkret i en ansettelsessak:

Jeg har vært med i en ansettelsesprosess, der vi bevisst valgte kandidaten ut fra verdiene. Vi kunne valgt helt annerledes, men vi valgte den med minst erfaring, men med rett fokus. Vi skal jo også vise vei, som i visjonen. Vi valgte ut fra det og har stor tro på at det vil bli veldig bra. (Leder i Mesta.)

Dersom man mener at det er viktig å bygge kultur på bakgrunn av kjerneverdiene, så vil det nok være viktig å la dette være i fokus i en ansettelsesprosess. Hvis man skal legge til rette for en ønsket kultur, bør man være bevisst på dette også ved å rekruttere mennesker som har de ønskede holdingene, slik at de kan vise kunder og andre det ønskede imaget. Selv om enkelte ledere tar dette med i vurderingene av kandidater, ligger det ikke noe generelt krav, så langt jeg ble presentert for, om at man skal hensynta verdiene. Det kan hende at det vil være viktig å ha en enda større bevisstgjøring blant ledere som ansetter på dette, både Posten og Mesta. Det er lett å velge den kandidaten som har de beste papirene, men en bedrift med verdifokus bør tenke helhetlig også her, og ha verdiene med som utvelgelseskriterier og ikke bare bruke verdiene for å tiltrekke seg dyktige folk. Slik vil de kunne bygge ønsket kultur også med nye medarbeidere.

Hvordan har Posten og Mesta lyktes med å etablere et omdømme blant norske studenter? Både Posten og Mesta, finnes på listen over omdømme til store norske bedrifter blant norske studenter, som Apeland Information har utarbeidet de siste årene (Apeland Informasjon og Reputation Institute: 2006 og 2007):

Fra listen over norske bedrifters omdømme blant norske studenter	Listeplassering 2006 (av totalt 20 bedrifter)	Listeplassering 2007 (av totalt 17 bedrifter)
Mesta	11	12
Posten Norge	14	17

Mesta ligger i mellomsjiktet over populære bedrifter blant studenter. Posten ligger like under i 2006, men har falt til siste plass i 2007, men er likevel blant de 17 mest populære i Norge.

Både Posten og Mesta anses som interessante bedrifter å jobbe i for norske studenter. De fire områdene som måles i undersøkelsen til Apeland Informasjon er Arbeidsforhold, Faglig utvikling, Prestasjon og Ledelse, Produkter og Etikk.

Antageligvis har de to bedriftene lyktes i å presentere seg godt for studenter, siden de kommer på denne listen og i tillegg har en fin plassering. Med tanke på rekruttering og talentjakten som er i gang, så har det pr i dag opparbeidet seg et positivt bilde hos studenter, som gjør at de to bedriftene kan få mange og gode søkere til stillinger. Hvorvidt det er kjerneverdiene som har gjort utslaget her, er vanskelig å si, men de brukes som nevnt i det bildet som presenteres i media og som studentene også eksponeres for, og kan slik indirekte ha hatt en betydning for rangeringen. Det som også er en trend i tiden er at spesielt unge jobbsøkere er opptatt av verdier og etikk hos den arbeidsgiveren de søker jobb hos. I Aftenposten den 13. april 2008, sto det f.eks i et intervju med en HR-sjef Gunn-Marit Eriksen i Elkem Solar at:

Vi opplever at spesielt unge jobbsøker er opptatt av verdier. De unge er mer idealistiske og vil jobbe med noe meningsfylt. (Aftenposten, 13.april 2008: Vil redde verden på jobb.)

4.7.3 Oppsummering

Både Posten og Mesta har brukt kjerneverdiene i arbeidet med å bygge en merkevare. De har også dette definerte i sin strategi. I omdømmemålinger har begge organisasjoner klart å etablere seg, men de ligger ikke øverst på statistikkene. De har et bedre omdømme blant studenter enn blant folk flest. Det er viktig at de bygger merkenavnet med tanke på konkurranse for å tiltrekke seg arbeidskraft og med tanke på å ha et etablert navn, dersom det skulle inntreffe noe som gir dem en midlertidig dupp i omdømmet. Et sterkt merkenavn bygges i gode tider og kan gi kraft til å overleve i markedet i dårlige tider.

5 Konklusjoner

5.1 Hvordan har verdiene fungert som styringsverktøy i omstillingsfaser i Posten og Mesta?

Hovedproblemstillingen vurderes opp mot de forskningsspørsmålene, som ble satt opp innledningsvis:

1. Hva har intensjonen vært med å sette et sterkt fokus på verdier og verdibasert praksis?
2. Hvordan ble prosessen gjennomført og hvordan ble den mottatt hos de ansatte?
3. Hva har fungert bra og hva har fungert mindre bra i prosessene?

5.2 Hva har vært intensjonen med å sette et sterkt fokus på verdier og verdibasert praksis?

Hensikten med å ta i bruk verdier i endringen fra forvaltning til forretning var å etablere en ny organisasjonskultur basert på verdier og ikke på regler. Studien viser at ledelsen i disse to bedriftene har nådd ut i organisasjonene med dette budskapet, men at de ikke fullt ut har klart å gjennomføre planen og oppfylle intensjonen i praksis.

5.3 Hvordan ble prosessen gjennomført og hvordan ble den mottatt hos de ansatte?

Aadland og Høivik anbefaler en bred involveringsprosess med de ansatte for å finne frem til verdiene. Jf pkt 2.6. Også Ingebrigt Steen Jensen anbefaler i Ona Fyr prosesser med involvering av de ansatte, jf pkt 2.6. I både Posten og Mesta har man gjennomført top down prosesser og sett bort ifra anbefalingen om å involvere ansatte i utvelgelsen av kjerneverdiene. Jeg fant ikke at dette har ført til noen misnøye eller kritikk internt. Ved å involvere ansatte i defineringen av verdiene, ser det ut til at man likevel har klart å skape et engasjement rundt verdiene. Ville engasjementet vært større om de ansatte hadde vært med i utvelgelsen av verdiene? Høivik sitt arbeid viser at det spesielt i Skandinaviske land er av betydning å involvere ansatte i hele prosessen (Høivik:2000), jf pkt 2.6. På bakgrunn av dette kan man si at man sannsynligvis ville hatt en større suksess ved å involvere ansatte også i utvelgelsen av verdiene.

Målet med verdiarbeidet har vært å gjennomsyre hele organisasjonen med verdiene, og i tillegg nå ut til omgivelsene, men studien viser at man foreløpig ikke har nådd helt ut til alle ledd i bedriftene. Man har heller ikke noen kontrollrutiner for å sjekke dette, utover medarbeiderundersøkelser. Ledere blir ikke krevd å melde inn hvordan de har videreført det de har diskutert på ledersamlinger. Lokale arbeidsledere er heller ikke i alle tilfeller med på ledersamlinger, der kursen pekes ut. Det også gitt en stor frihet lokalt ift å videreføre arbeidet. Dette betyr at verdisatsingen ikke kan sies å ha vært fullt ut en suksess i Posten og Mesta.

5.4 Hva har fungert bra og hva har fungert mindre bra?

Studien viser at det å bruke aktiviteter som verdispill og dilemmatrening har vært noe som har gitt en positiv effekt ved at man har lyktes med å finne bruksområder for verdiene internt. I tillegg fungerer verdiene langt på vei som et verktøy for å ta opp vanskelige problemstillinger. De kan gi legitimitet for å snakke om noe som er vanskelig i praksis og mange synes å bruke verdiene til nettopp det. I Posten kan man f.eks få gehør for idéer om nye kundeløsninger ved å vise til verdien Nyskapning. Bare det å vite at toppledelsen ønsker nyskapning, kan gi grobunn for kreativitet. I Mesta kan man f.eks bruke verdien Ærlighet og si: ”vi har en verdi som heter ærlighet, derfor tar jeg opp en vanskelig sak med deg”.

Noe annet som har vært sentralt i arbeidet er å ha et stort fokus på lederutvikling basert på verdiene. Både Posten og Mesta ser ut til å gjøre dette både omfattende og med en viss kraft, men de ansatte melder likevel at de ikke alltid opplever at lederne har det rette fokuset i det daglige. Man har også lyktes et godt stykke på vei med er å la det følge konsekvenser av manglende etterlevelse av verdiene. Representanter for begge bedrifter sier at ledere har blitt omplassert eller sluttet, fordi de ikke ønsket eller klarte å gjennomføre kravet til verdibasert ledelse.

Scheins teori om hvordan ledere kan innarbeide og forsterke ønsket kultur (Schein, 1987:191), jf pkt 2.5, er bare delvis gjennomført i begge bedrifter. Ledere har fått en sentral rolle i arbeidet, men ikke alle bruker den eller fyller den, slik hensikten er. De evaluerer og kontrollerer heller ikke i stor nok grad, eller bruker verdiene fullt ut som verktøy når de gir tilbakemeldinger.

Det som har fungert mindre bra, er at man ikke har nådd helt ut i organisasjonen og det er gitt for stor frihet lokalt. Dette henger også sammen med manglende krav om rapportering på

verdiarbeidet, utover medarbeiderundersøkelser. Verdiene har i praksis kommet i konkurranse med økonomikrav og det er ikke gjort god nok og systematisk kontroll og oppfølging. Ved å ha hovedfokus på å måle økonomiske resultater, ender det med at man lokalt dropper å jobbe med bevisstgjøring rundt verdiene. Her har man fått en skikkelig fallgrube ved å droppe rapportering på verdier og la økonomien i praksis overstyre. Økonomien seiler opp som vinneren i det daglige og det som blir fokusert på og belønnet. De ansatte beskrev dette som et større problem enn lederne og at de ofte sto i vanskelige valg mellom økonomi og verdier.

Posten har hatt utfordringer grunnet ulik utrullingstakt. Dette har sammenheng med at det er gjort oppkjøp av nye selskaper de siste årene. Det kan se ut som om man har vært noe tilbakeholdende med å kreve at de nye datterselskapene skulle ta fatt opp å etablere Postens verdier umiddelbart etter oppkjøpet. Dette har ført til at man i det daglige opplever å representere ulike kulturer og verdier, noe som virker negativt på den totale verdiprosessen.

Begge bedrifter hadde som mål å bruke kjerneverdier internt for å bygge en ønsket kultur, som igjen skulle gi en god markedsposisjon. De har kommet et godt stykke på vei internt og de har også ut mot omgivelsene nådd et stykke på vei med å etablere et merkenavn og et omdømme. De har foreløpig bedre omdømme hos studenter enn hos folk flest.

Studien viser at omgivelsene ikke alltid oppfatter at verdiene er tenkt å fungere som rettesnor, men at man heller forstår dem som løfter. Det som skjer ved at bedrifter signaliserer sine kjerneverdier ut mot omverdenen er derfor også at fallhøyden blir stor, dersom de ikke innfrir, slik som omgivelsene forventer.

5.5 Er verdier spesielt nyttig å bruke i omstillingssituasjoner?

Hvorfor har Posten og Mesta likevel lyktes i det omfanget jeg har funnet? Kan det være lettere i endringsprosesser av denne typen å virkelig bruke verdiene, enn i et godt etablert selskap? En leder i Mesta svarte dette:

Ja, sannsynligvis er verdier viktige å holde høyt i endringsprosesser. Vi fikk i alle fall noe å henge prosessen på. Det nye selskapet kom med nye verdier og ny innpakning. Verdiene ble et verktøy for å nå nye mål. (Leder i Mesta.)

I både Mesta og Posten hadde de i overgangen til konkurranseutsetting sterke ledere, som pekte retning og som var tydelige på hva de ville. Det kom raskt på plass en visjon og et verdigrunnlag, som det ble formidlet at man skulle leve etter. Prosesser ble satt i gang for å gjøre kjerneverdiene sentrale ift beslutningsprosesser og praksis, og langt på vei har de fått dette til. Var det fordi de begynte på nytt, med nye metoder og med ansatte som visste at de måtte gjennom omstillingsprosesser?

Kan det være slik at det i en godt etablert organisasjon er vanskeligere å plutselig hente frem et sett med nye kjerneverdier, som man skal begynne å leve etter. Hvordan synes ansatte at det er å få inntrykk av at det de levde etter tidligere ikke var bra nok? I tillegg er det vanskelig å overbevise en godt etablert kultur om at ved å fokusere på kjerneverdier, så skal alt gå så mye bedre, hvis man synes at ting går greit fra før. Det må kanskje en ytre trussel til for å samle alle internt for å gå i samme retning mot nye mål og med verdier som rettesnorer? Kan hende er et krav om stor omstilling og endring fra omgivelsene, slik som Posten og Mesta opplevde, en situasjon der dette kan fungere best?

Mye tyder på at grunnen til at Posten og Mesta har lyktes så langt de har, handler om at de har vært i store endringsprosesser, der det har fungert bra å bruke kjerneverdier som et verktøy for å etablere ny kultur. Ledere har også hatt en stor tro på at man kan lykkes med verdiarbeid og de har satt inn mange tiltak for å vise dette i praksis.

6 Etterord

Hele prosessen med den empiriske undersøkelsen har vært veldig bevisstgjørende for meg ift de praktiske utfordringene som knytter seg til verdibasert praksis. Selv om jeg kjente til mange av disse fra før, både fra lederroller og HR roller, så kom det også til nye tanker under intervjuene. Jeg må jo også innrømme at jeg var litt skeptisk ift om det virkelig nytter å etablere kultur basert på verdier. Undersøkelsene mine viste at det er mulig å lykkes, men at man bør ha tro på arbeidet, for å få det til.

Med utsagn som ”har vi gjort alt dette?” fra en av lederne jeg intervjuet i Posten, er det tydelig at det å fortelle andre om dette i et intervju, også er bevisstgjørende for dem. Vi har også til tider latt tankene vandre og reflektert sammen om hvorfor noe er sånn eller slik – og det er i seg selv utviklende å få lov til å tenke en tanke litt lengre enn til daglig, og la den henge litt i

luften før den synker inn. Vi har også i noen tilfeller reflektert sammen over hvordan de kan ta dette arbeidet videre, som f.eks da en leder i Mesta sa: ”Det er et godt spørsmål du. Det kunne vi gjerne ta tak i.”, da jeg spurte om de hadde kundeundersøkelse om verdiene.

Kanskje har disse timene med diktafonen mellom oss på bordet også hatt en nytte for de jeg har hatt samtaler med, og at kanskje ble de litt inspirert ift å jobbe videre med verdier i sine organisasjoner. Møtene med ledere og ansatte i Posten og Mesta har vært udelt positive for min del. Jeg opplevde å bli veldig godt mottatt og de var veldig åpne i samtalene.

Jeg vil ta frem Ibsens Brand som en oppsummerende avslutning: For å ha optimal suksess med å etablere en verdibasert praksis må man ganske enkelt, og likevel så vanskelig, gjøre prosessen ”helt, ikke stykkevis og delt”.

7 Litteratur- og referanseliste

Apeland Informasjon og Reputation Institute (2006): *20 norske bedrifters om omdømme og attraktivitet blant norske studenter*. Apeland Informasjon

Apeland Informasjon og Reputation Institute (2007): *17 norske bedrifters om omdømme og attraktivitet blant norske studenter*. Apeland Informasjon

Fløistad, Guttorm (2002): ”*Verdibasert ledelse: Kultur, etikk og kommunikasjon.*”

I Skogstad, A. og Einarsen, S (2002): *Ledelse på godt og vondt*. Fagbokforlaget, Bergen

Hammer, Anders Sømme (12.05.2007): ”*Kritiserer bedrifter for å lage verdiløse verdier.*” Dagsavisen

Haugnes, Gunhild M. (13.april 2008): ”*Vil redde verden på jobb.*” Aftenposten

Høivik, Heidi von Weltzin (2000): ”*Developing, maintaining and sustaining moral values in organizations.*” Artikkel, ISBEE Congress, Sao Paulo, Brazil

Høivik, Heidi von Weltzien (2002): *Moral Leadership in Action. Building and Sustaining moral Leadership in European Organization*. Edward Elgar Publishing, Northampton, Mass

Ibsen, Henrik (1865): *Brand*

Jacobsen, Dag Ivar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelse? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget, Kristiansand

Jelstad, Beate (2007): ”*Beyond money: Intrinsic motivation in profit and nonprofit*

- Organizations.* ” Norges Handelshøyskole, Bergen
- Jensen, Ingebrigt Steen (2002): *Ona fyr*. Dinamo Forlag.
- Klevmoen, Rangnhild (2007): ”*På hvilke måter forstås og anvendes etikk i fire teorier om verdibasert ledelse. En litteraturstudie i verdibasert ledelse med fokus på den danske tradisjonen.*” Mastergradoppgaver, Diakonhjemmet Høgskole
- Kvale, Steinar (2001): *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lerø, Magne (15.05.2007) ”*Tomme verdiord.*” Ukeavisen Ledelse
- Mikalsen, Bjørn-Egil (25.09.2007): ”*Slik motiveres ansatte – uten penger.*” Ukeavisen Ledelse
- Mintra .as (2002): Faktaark til e-læringsprogram for Ona Fyr
- Schein, Edgar (1994): *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Libro Forlag, Oslo
- Solberg, Janca (2006): ”*Verdifullt arbeid*” (Intervju med Heidi von Weltzien Høivik). Personal og Ledelse nr 1, 2006
- Synovate (2006): ”*Omdømme til norske bedrifter i Norges befolkning*”. Synovate
- Synovate (2007): ”*Omdømme til norske bedrifter i Norges befolkning*”. Synovate
- Thyssen, Ole (2002): *Verdiledelse – om organisasjoner og etikk*. Gyldendal, København.
- Posten (2008):”*Bor Lars Haugen her?*” Annonse i A-magasinet i Aftenposten, februar 2008
- Valvik, Marita E. (29.08.07): ”*Gildere uten e-coli*”. Aftenposten nettsider
- Aadland, Einar (2004): *Den truverdige leiaren*. Samlaget, Oslo
- Aadland, Einar (2006, 1): ”*Etikken i butikken*”. Norsk Farmaceutisk Tidsskrift, nr 12, 2006
- Aadland, Einar (1998): *Etikk for helse- og sosialarbeidarar*. Det norske Samlaget, Oslo
- Aadland, Einar m.fl.(2006, 2): ”*Verdibasert ledelse i praksis. En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*”. HSH, Oslo
- Aadland, Einar (15.6.2007): ”*Verdier – gull eller glitter?*” Ukeavisen Ledelse