

# **Vi vil, vi vil, men får vi det til?**

**Innføring av organisasjonsverdier i Ski kommune  
- en studie av implementeringsprosessen**

**Eli Thomassen**

**L41 Masteroppgave i Verdibasert ledelse, kull 2009  
Diakonhjemmet høgskole, Oslo**

**Veileder:  
Professor Sidsel Sverdrup**

**Antall ord: 26.503**

**Dato: 02.05.13**

## Forord

Etter flere års utsettelse tok jeg endelig fatt på den siste fasen i veien mot å ferdigstille min masteroppgave. Det har vært en slitsom, men også spennende og lærerik prosess. Å være i full jobb mens man studerer er krevende, men samtidig har man mye igjen for det både i studiet og i jobben. Lærdommen dras med inn på begge arenaer og gir energi og arbeidsglede.

Det er så mange som fortjener en takk for at jeg nå endelig kan levere min masteroppgave. Først og fremst vil jeg takke min veileder Sidsel Sverdrup som har gitt meg innspill, ros og korrigeringer. Hun har gitt meg innspill av både metodisk og faglig art, og har tålmodig og vennlig oppmuntret meg i prosessen. Fra Diakonhjemmet vil jeg også takke Olav Helge Angell som var en engasjert gruppeveileder i vår kollokviegruppe. Jeg vil også takke mine medstudenter for hyggelige skoledager og konstruktive innspill i våre faglige diskusjoner.

Arbeidsplassen min fortjener en stor takk for den velvillighet jeg har blitt møtt med, både ved å tilrettelegge for at jeg skulle kunne få studere, men også da jeg fikk tillatelse til å forske på egen arbeidsplass. I den forbindelse rettes en takk til ordfører, rådmann og virksomhetsledere som sa seg villig til å delta i mitt prosjekt.

Sist men ikke minst, vil jeg takke min kjære familie for at de har støttet meg og lagt forholdene til rette for at jeg skulle kunne studere. Min sønn på 13 år sa følgende her om kvelden: *Den største energien du kan få mamma, er den støtten du får hjemmefra.* Han har så rett, så rett. Tusen takk til min mann Christer for all oppmuntring, matlaging og husarbeid. Takk til våre sønner Martin og Fredrik for deres tålmodighet og hjelpsomhet.

Nordby 02.05.13

Eli Thomassen

## Sammendrag

Dette studiets formål er å finne ut av om prosessen med å implementere organisasjonsverdier i Ski kommune, har påvirket lederne motivasjon til å praktisere verdibasert ledelse.

Ski kommune har igangsatt en prosess hvor politikerne har valgt 2 organisasjonsverdier som skal gjelde for hele kommunen. Parallelt med at disse implementeres i hver av kommunens 34 virksomheter, skal virksomhetene selv velge 2-3 egne verdier. Studiet er en prosessanalyse av en prosess som er startet opp men ikke slutført. Resultatene av analysen vil derfor kunne brukes til å påvirke prosessen og i en ønsket retning.

*Problemstillingen i undersøkelsen er: På hvilke måter har prosessen med å implementere organisasjonsverdier påvirket lederne motivasjon til å praktisere verdibasert ledelse, og hvilke faktorer har påvirket motivasjonen?*

Forskningens teoretiske basis er hentet fra motivasjonsteori hvor utgangspunktet er hentet fra Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell. I tillegg analyseres data i lys av de indre motivasjonsfaktorene autonomi, mestring og sosial tilhørighet. Teori relatert til verdibasert ledelse benyttes også som en plattform i analysen.

Det empiriske grunnlaget består av kvalitative intervju av 5 virksomhetsledere. I tillegg har ordfører og rådmann stilt som informanter.

Resultatene i undersøkelsen tyder på at ulike faktorer har påvirket lederne motivasjon til å praktisere verdibasert ledelse. Blant annet ble fremgangsmåten vurdert som positiv, at politikerne valgte verdiene ble sett på som betydningsfullt, meningen med verdiarbeidet ble i seg selv sett på som motiverende, og at lederne fikk en selvstendig rolle ble vurdert som ønskelig. Oppsummert tyder funnene på at motivasjonen til å praktisere verdibasert ledelse ble påvirket ved at fremgangsmåten for valg av verdier og selve implementeringsprosessen, tilrettela for at indre motivasjonsfaktorer ble stimulert.

# Innhold

1	Innledning.....	6
1.1	Bakgrunn for valg av tema .....	7
1.2	Oppstarten av prosessen i Ski kommune.....	8
1.3	Problemstilling .....	10
1.4	Avgrensninger og begrepsavklaringer.....	11
1.5	Oppgavens oppbygging.....	12
2	Teori og forskning .....	13
2.1	Verdibasert ledelse .....	13
2.1.1	Hva er verdier? .....	13
2.1.2	Organisasjon, organisasjonskultur og organisasjonsverdier .....	15
2.1.3	På vei mot verdibasert ledelse .....	16
2.1.4	Alternativ eller supplement? .....	19
2.2	Motivasjon.....	20
2.2.1	Behovsteorier .....	21
2.2.2	Prosessteorier .....	23
2.2.3	Jobbkarakteristika – modeller .....	24
2.2.4	Motivasjon av høyspesialiserte medarbeidere.....	27
2.2.5	Indre og ytre motivasjon .....	28
3	Forskningsopplegg .....	32
3.1	Analyse av en prosess .....	32
3.1.1	Egen rolle i organisasjonen og prosessen.....	33
3.1.2	Metode.....	34
3.2	Intervju .....	34
3.2.1	Utvalg .....	35
3.2.2	Intervjuguidene.....	37
3.2.3	Gjennomføring av intervjuene .....	38
3.2.4	Kategorisering av data.....	39
3.3	Metoderefleksjon.....	40
3.3.1	Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet .....	40
3.3.2	Forskningsetikk .....	41
4	Resultater og analyse.....	43
4.1	Bakgrunn og oppstart .....	43
4.1.1	<i>Det var på tide (L3)</i> .....	44
4.1.2	<i>Ja takk, begge deler!</i> .....	45
4.1.3	<i>Tilslutning og utfordring</i> .....	48
4.1.4	<i>Konklusjon</i> .....	51
4.2	Proessen med å velge organisasjonsverdier.....	53
4.2.1	Administrasjonens bestilling og motivasjonstiltak .....	54
4.2.2	<i>Historien. For meg er det alltid det (L1)</i> .....	56
4.2.3	<i>Et smittsomt engasjement</i> .....	58
4.2.4	<i>Ja, jeg har lyst. Men tid..... (L4)?</i> .....	60

4.2.5	Konklusjon .....	62
4.3	Bruken av verdiene og VBL i fremtiden .....	64
4.3.1	<i>Det er jo vi som må gå foran (L5)</i> .....	65
4.3.2	VBL og de uønskede verdiene .....	68
4.3.3	VBL som styringsverktøy .....	69
4.3.4	Hvor er vi og hvor går vi? .....	72
4.3.5	Konklusjon .....	75
5	Avslutning .....	78
5.1	Konklusjon på problemstillingen .....	79
5.2	Sterke og svake sider ved oppgaven .....	81
5.3	Veien videre .....	82
	Referanser.....	84

Vedlegg:

1. Intervjuguide ordfører
2. Intervjuguide rådmann
3. Intervjuguide virksomhetsledere
4. Invitasjon til å delta i undersøkelse/ samtykkeerklæring ordfører og rådmann
5. Invitasjon til å delta i undersøkelse/ samtykkeerklæring virksomhetsledere
6. Søknad om tillatelse til å gjennomføre undersøkelse i Ski kommune

# 1 Innledning

Høsten 2011 formidlet den nyvalgte ordføreren i Ski kommune, at hun ønsket at kommunestyret skulle velge noen verdier som skulle være styrende for hvordan politikerne skulle opptre overfor hverandre. Under prosessen med å forberede dette valget fant ordføreren i samarbeid med rådmannen, at det var ønskelig at disse verdiene ikke bare skulle gjelde politikerne i kommunen, men at de skulle kjennetegne hele kommunen som organisasjon (O). Denne masteroppgaven er en studie av prosessen med å implementere organisasjonsverdier i Ski kommune.

Mange bedrifter innfører organisasjonsverdier som benyttes i markedsføringsammenhenger (Lund-Jacobsen og Olsen 2006). Også innenfor offentlige virksomheter har det blitt vanlig med organisasjonsverdier, og det hevdes at for å bygge en visjonær organisasjon er det nødvendig å tydeliggjøre noen kjerneverdier (Collins og Porras 2002).

En utfordring med at arbeidsplasser velger og deretter skilter med sitt verdigrunnlag, kan være dersom daglige aktiviteter ikke kan gjenkjennes i de profilerte verdiene. For at verdiene skal oppleves troverdige må de omsettes i handlinger, alternativt kan de slå motsatt ut (Lund-Jacobsen og Olsen 2006). Å velge organisasjonsverdier er dermed noe langt mer enn å velge noen slagord all den tid hensikten er at bedriften skal gjenkjennes på sine verdier. Aadland og Askeland har beskrevet denne utfordringen på følgende måte:

Det komplekse samspillet mellom ord og handling – eller mellom intensjon og resultat – er på mange måter den viktigste utfordringen for den som vil ta sine verdiformuleringer på alvor (Aadland og Askeland 2006: 7).

Denne utfordringen medførte at man i Ski kommune hadde grundige drøftinger rundt hvordan prosessen med å velge verdier skulle gjøres, og hvordan etterlevelse av verdiene skulle følges opp (R). En viktig konklusjon av drøftingene var at man ønsket å bruke kunnskap om motivasjon, verdier og verdibasert ledelse i implementeringsprosessen da man var opptatt av at praksisen skulle være kunnskapsbasert. Rousseau beskriver kunnskapsbasert ledelse som en praksis hvor lederen fungerer som ekspert ved å fatte beslutninger og lede på bakgrunn av forskningsbasert dokumentasjon (Kuvaas og Dysvik 2012). Denne masteroppgaven er en studie av om den måten man valgte organisasjonsverdier på i Ski kommune og hvordan den

prosessen som ble igangsatt, virket inn på ledernes motivasjon til å praktisere verdibasert ledelse.

I dette innledende kapittelet presenteres bakgrunn for valg av tema for masteroppgaven. Deretter beskrives oppstarten av prosessen i Ski kommune, problemstilling, avgrensninger og begrepsavklaringer. Sist i dette kapittelet beskrives masteroppgavens oppbygging.

## **1.1 Bakgrunn for valg av tema**

Ski kommune ligger like sør for Oslo og er en kommune med ca. 29.000 innbyggere. Organisasjonen består av 34 virksomheter med til sammen ca. 2000 ansatte. Den administrative toppledelsen består av rådmann og 3 kommunalsjefer. Den politiske delen av organisasjonen består i tillegg til en rekke oppgave- og fagrelaterte utvalg, av formannskap og et kommunestyre med 41 representanter.

Bakgrunnen for at jeg valgte å gjennomføre min undersøkelse i Ski kommune var at det i kommunen pågikk en prosess med å innføre organisasjonsverdier samtidig som jeg skulle skrive min masteroppgave i verdibasert ledelse. Som ansatt i kommunen, så jeg at både jeg selv og kommunen kunne ha nytte av at det ble foretatt en analyse av den prosessen som pågikk.

Som leder i kommunen har jeg til tross for min kunnskap om organisasjonsverdier, ikke vært pådriver for at slike skulle innføres i kommunen. Fra å være engasjert i å finne organisasjonens verdier i forbindelse med utarbeidelse av en strategiplan våren 2009, mistet jeg mye motivasjon da jeg i forbindelse med et besøk i Danmark, ble oppmerksom på hvor utfordrende det kan være å utøve et verdibasert lederskap basert på felleskap, medvirkning, forutsigbarhet og troverdighet. Under Danmarksbesøket spurte jeg en dansk kommuneansatt om hva verdier betydde for henne. Noe overraskende svarte hun at verdier gjorde henne trist. Hun hadde jobbet i en kommune som over flere år hadde praktisert verdibasert ledelse, avdelingene hadde selv valgt ut sine verdier som de levde etter i det daglige, og engasjementet var stort. Da kommunen fikk ny rådmannen bestemte han at kommunen skulle ha fem felles verdier, og hva disse skulle være besluttet han, uten å involvere de ansatte i valget. Dette hadde ifølge den danske kommuneansatte, tatt fra dem motivasjonen til å jobbe etter verdiene.

Da ordføreren i Ski kommune besluttet at hun ønsket å innføre verdier, var jeg bevisst på at vi måtte søke å unngå de problemene den danske rådmannen støtte på da han valgte kommunens verdier. Problemer gir en muligheter til å lære hvordan snu fiasko til suksess ved å bruke sine evner og kunnskaper til å få bedre kontroll over situasjonen (Bandura 1997). På bakgrunn av dette var administrasjonens kunnskap om motivasjon, organisasjonsverdier og verdibasert ledelse sentralt da prosessen ble igangsatt i Ski kommune. Den kunnskapsbaserte tilnærmingen stimulerte mitt ønske om å undersøke på hvilke måter tiltakene som ble igangsatt og gjennomført i implementeringsprosessen, virket inn på ledernes motivasjon til å praktisere verdibasert ledelse.

## **1.2 Oppstarten av prosessen i Ski kommune**

Bakgrunnen for ordførerens ønske om å innføre organisasjonsverdier var at hun over mange år som kommunestyrerepresentant, hadde opplevd at det var en dårlig stemning i kommunestyresalen, hvor representantene etter hennes mening, utviste en respektløs atferd overfor hverandre (O). I de senere år, mens hun hadde rollen som gruppeleder for ett av de politiske partiene, hadde hun forsøkt å gjøre noe med den dårlige stemningen gjennom å invitere samtlige gruppeledere hjem til seg på middag. Ordfører beskrev at disse gruppeledermiddagene hadde dannet grunnlaget for at stemningen i kommunestyret etter hvert var blitt bedre. Nå ønsket hun at det skulle jobbes med å bedre klimaet blant alle representantene i kommunestyret, og for å få til dette ønsket hun å innføre organisasjonsverdier. Etter å ha drøftet saken med administrasjonen ble hun og rådmannen enige om at dette trolig var et riktig tidspunkt å implementere verdier i hele organisasjonen (O).

Samarbeidet mellom ordfører og administrasjonen resulterte i beslutningen om at kommunestyret skulle velge 2 verdier som skulle gjelde hele kommunen og at virksomhetene i tillegg skulle velge 2-3 egne. Bakgrunnen for dette valget var blant annet relatert til et ønske om felles identitet kombinert med at tjenesteproduksjonen skulle være gjenkjennbar. Det viktigste området å applisere organisasjonens verdier til, er kjernevirksomheten (Aadland og Askeland 2006). Man hva er da kommunens kjernevirksomhet? Hvordan skape både identitet



og gjenkjennelse i tjenestens karakter i en kommune? Rådmannen problematiserte dette på følgende måte:

Det er noe med å skape sånn fellesfølelse og nede på et grunnplan. Og kommunal, det er noe med kommunal virksomhet som er så mangesidig og ulik i sin tjeneste. Da er det vanskelig å velge verdier som alle føler er like naturlige for sitt område (R).

Kommunale virksomheter leverer tjenester av ulik karakter. Samtidig er disse virksomhetene en del av den samme organisasjonen. Vanligvis har ikke de mest visjonære organisasjonene mer enn 3- 6 verdier. For at verdiene skal være uforanderlige og representere selve kjernen i organisasjonen, bør det ikke være så mange at det sår tvil om hva som er den egentlige kjernevirksomheten (Collins og Porras 2002). Dette understreker både behovet for at verdiene velges ute i virksomheten, men også betydningen av at det totale antallet verdier ikke ble for mange.

I tillegg til at fokuset på kjernetjenesten var viktig for beslutningen om å velge verdiene både overordnet og i virksomhetene, var et annet viktig argument at man ønsket at virksomhetene skulle ha eierfølelse til verdiene og at lederne skulle oppleve å ha selvbestemmelse relatert til valget av både prosessen og valget av verdiene (R). Man ønsket ikke at dette skulle være styrt fra toppledelsen, annet enn via bestilling av at jobben skulle gjøres. Også her benyttet administrasjonen kunnskap om motivasjon i vurderingene som endte ut i denne beslutningen.

Valget av de overordnede verdiene ble gjort på politikernes folkevalgtopplæring i januar 2012. En ekstern konsulent ledet prosessen som resulterte i at verdiene *Åpenhet* og *Respekt* ble valgt som Ski kommunes overordnede verdier (R).

Ved oppstarten av verdivalgene ute i virksomhetene, ble det ikke formidlet en forventning fra administrasjonens side, om at lederne skulle praktisere verdibasert ledelse slik dette er definert i teorien. Verdibasert ledelse handler både om å etterleve ønskede verdier, men også å avdekke og begrense innslaget av ikke-ønskede verdier (Aadland og Askeland 2006). I første omgang var fokuset rettet mot valg og etterlevelse av verdier. Imidlertid fikk alle lederne undervisning om verdibasert ledelse og de var presentert for definisjonen gitt av Askeland og Aadland (def. omtales under kap.2). Etterlevelse av verdier og praktisering av verdibasert ledelse fordrer kunnskap, interesse og engasjement fra ledernes side (Aadland 2004). Administrasjonen ønsket både å gi lederne kunnskap, men også tid til å reflektere over

egen praksis og egen motivasjon. En pådyttet prosess ville kunne medføre motstand som i sin tur kunne innvirke uheldig på verdiarbeidet. På bakgrunn av dette valgte rådmannen å gi romslig med tid for lederne til å igangsette arbeidet med å velge egne verdier. Hvorvidt arbeidet senere skulle resultere i en verdibasert ledelsespraksis ble opp til den enkelte leder.

Ski kommunes fremgangsmåte for valg av organisasjonsverdier er interessant da den både søker å ivareta toppledelsens behov for å definere retning og felles identitet, men også de øvrige ledernes behov for medvirkning og nærhet til kjernetjenestene. Det er derfor av betydning å finne ut om dette er en fremgangsmåte og prosess som kan anbefales andre som ønsker en verdibasert plattform, og eventuelt også en praktisering av verdibasert ledelse. Men for å få til denne utviklingen er det essensielt at ønsket om endring er forankret hos lederne. Derfor er ledernes motivasjon til å praktisere verdibasert ledelse det sentrale i denne masteroppgaven.

### **1.3 Problemstilling**

Fokus i undersøkelsen er hva det var i implementeringsprosessen som var motiverende for lederne. Det er valgt en problemstilling som er eksplorerende og deskriptiv (Jacobsen 2005, Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2004). Eksplorerende er den da den utforsker et område vi vet lite om. Prosessen med å implementere verdier slik den ble gjennomført i Ski kommune, har ikke tidligere vært gjenstand for forskning. Deskriptiv er problemstillingen da den søker å beskrive og få en oversikt over hva som har påvirket ledernes motivasjon. Konkret er problemstillingen som følger:

**På hvilke måter har prosessen med å implementere organisasjonsverdier påvirket ledernes motivasjon til å praktisere verdibasert ledelse, og hvilke faktorer har påvirket motivasjonen?**

Det er ledernes vurdering av egen motivasjon til å praktisere verdibasert ledelse, som skal beskrives og forklares, og for å konkretisere dette er det valgt følgende forskningsspørsmål:

1. Hva er styrker og svakheter i fremgangsmåten for valg av verdier?

2. Hva gjøres fra politisk og/eller administrativt hold, for at lederne skal motiveres til å velge verdier og til å praktisere ledelse i samsvar med verdiene?
3. Hva forstår lederne med verdibasert ledelse?
4. Hva mener lederne bør gjøres for at de skal opprettholde/ få motivasjon til å praktisere en verdibasert ledelse?

Selv om problemstillingen i seg selv er deskriptiv, vil resultatene kunne avdekke forklaringer ved at resultatene drøftes opp mot motivasjonsteori og teori om verdibasert ledelse.

Forklarende undersøkelser søker å avdekke sammenhenger ut fra et perspektiv om at det er et forhold mellom årsaken til- og virkningen av- at en hendelse inntreffer (Gilje og Grimen 1993, Jacobsen 2005, Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2004). I slike undersøkelser fokuseres det på avhengige variabler, eller virkningsvariabler som de også kalles, og uavhengige variabler også omtalt som årsaksvariabler (ibid). I denne undersøkelsen er motivasjon en virkningsvariabel dersom det kan sannsynliggjøres at prosessen med å innføre verdier er årsaken til at lederne har blitt motivert.

Forskningsopplegget som benyttes er en prosessanalyse. I og med at jeg har en rolle som mentor for ordfører og rådmann, har jeg også en oppgave i å tilføre kunnskap i den videre prosessen med å implementere verdier i kommunen. Dette gjør at forskningen også har i seg et element av følgeforskning noe som omtales nærmere i kapittel 3.

## **1.4 Avgrensninger og begrepsavklaringer**

Begreper knyttet til motivasjon, verdier, organisasjon, organisasjonsverdier og verdibasert ledelse defineres underveis i oppgaven.

Implementeringsprosessen som undersøkes i oppgaven, omfatter tiden fra lederne ble orientert om at politikerne hadde valgt overordnede verdier, og de selv ble gitt i oppgave å jobbe videre med disse og egne verdier, frem til intervjuetidspunktet. For noen av informantene pågikk prosessen med å velge verdier også etter at intervjuene var gjennomført.

Verdibasert ledelse er et nøkkelbegrep i problemstillingen. Med nøkkelbegrep menes i denne sammenheng det begrepet som brukes om det som undersøkes (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2004). Verdibasert ledelse handler både om å etterleve ønskede verdier og å

avdekke og begrense ikke-ønskede verdier (Aadland og Askeland 2006). Siden masteroppgaven omhandler en prosess hvor verdier skal implementeres, omfatter den en tidsperiode hvor en prosess er i en oppstartsfase. Hovedfokus i prosessen og dermed i oppgaven vil derfor være valget av ønskede verdier og etterlevelse av disse. Verdibasert ledelse i lys av avdekking og begrenning av ikke-ønskede verdier vil få mindre oppmerksomhet i oppgaven. Begrepet verdibasert ledelse (heretter omtalt som VBL) benyttes likevel gjennom hele oppgaven, også når det utelukkende er snakk om valg og etterlevelse av ønskede verdier.

### ***1.5 Oppgavens oppbygging***

I kapittel 2 presenteres teori rundt temaene verdier, organisasjonsverdier, VBL og motivasjon. Tidligere forskning relatert til oppgavens tema omtales også i dette kapitlet. I kapittel 3 beskrives forskningsopplegg, metodevalg, gjennomføringen av undersøkelsen og metoderefleksjon. I kapittel 4 presenteres resultatene av undersøkelsen og analyse av disse opp mot teorien som er beskrevet under kapittel 2. I kapittel 5 trekkes konklusjonen i lys av problemstillingen og forskningsspørsmålene, og til sist en vurdering av oppgavens sterke og svake sider, samt forslag til tiltak som Ski kommune kan gjøre i fremtiden.

## 2 Teori og forskning

I dette kapittelet presenteres teori og tidligere forskning relatert til problemstillingen i undersøkelsen. Teori kan defineres som en *generell påstand om virkeligheten* (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2004: 47). Teorien som her presenteres skal danne rammen rundt oppgaven og sette undersøkelsen i sammenheng med tidligere forskning som er gjort på området (Everett og Furseth 2004).

Kapittelet er delt i to hovdeavsnitt hvor det første omhandler verdibasert ledelse, og det andre omhandler motivasjon. Forskning på områdene presenteres under det respektive kapittel.

### 2.1 Verdibasert ledelse

Et nøkkelbegrep i problemstillingen er verdibasert ledelse (VBL). For å belyse hva som ligger i dette er de neste fire avsnittene relatert til VBL ved at de omhandler verdier generelt, organisasjon-, organisasjonskultur- og organisasjonsverdier, VBL som ledelsesteori, og VBL som erstatning eller supplement til målrasjonell ledelse. Hva som menes med målrasjonell ledelse utdypes nærmere i avsnitt 2.1.3.

#### 2.1.1 Hva er verdier?

Forståelsen av begrepet *verdi* er avgjørende for å kunne definere hva som menes med verdibasert ledelse. Begrepet verdi forbindes gjerne med noe som er betydningsfullt, ønskelig og viktig (Aadland og Askeland 2006). Verdier kan være konkrete som *hus, bil og penger*, og de kan være abstrakte og omhandle begreper som *omsorg, ansvar og respekt*. Det er de abstrakte verdiene som omtales videre i oppgaven.

Verdier setter moralske standarder, er mentale kart, er ønsket og gir opphav til handling (Aadland 2010). En kjent definisjon av verdier er fremsatt av Rokeach, som definerer verdier på følgende måte:

An enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence (Rokeach 1973: 5).

I dette ligger at verdiene er vedvarende og stabile, og at de er dypt forankret inne i individet. Analytisk består begrepet verdi av tre komponenter: den kognitive, den affektive og atferdskomponenten. Kognitive verdier sier noe om hva individet finner ønskelig og hva individet ser på som rett og galt. Den affektive komponenten finnes i individets følelse knyttet til den enkelte verdi. Atferdskomponenten relateres til at siden verdien er en indre drivkraft, vil den også kunne lede til handling (Rokeach 1973).

Verdier kommer til uttrykk i det man sier og gjør, og de kan være både bevisste og ubevisste for individet (Aadland 2010). Verdier sees på som *beveggrunner bak menneskelig handling* (Aadland og Askeland 2006: 19). Men beveggrunnen kan fortolkes i ulike perspektiver og av ulike aktører. På den ene siden kan *intensjonen* av en handling bety noe for den som utfører handlingen. Handlingen er da bevisst og ønsket. Den som blir møtte av den samme handlingen kan imidlertid *tolke* handlingen til å ha en annen intensjon. En utenforstående part vil kunne *analysere* handlingen gjennom å betrakte hendelsesforløper og i det finne ytterligere en beveggrunn bak handlingen. Verdier som komme til uttrykk på sistnevnte måte er gjerne ubevisst for individet som utfører handlingen (ibid).

Betydningen av verdiene er lært, og det enkelte individ har en rekke verdier ordnet i et hierarki (Aadland 1998). Viktigheten av verdiens plassering i hierarkiet påvirkes ut fra individets rolle når det beveger seg i ulike miljøer som familie, fritidsinteresser og arbeideplass (Deth og Scarbrough 1995). Dette gjør at vi kan snakke om individuelle verdier, gruppeverdier og organisasjonsverdier (Maierhofer, Rafferty og Kabanoff 2003).

Utvelgelse og rangering av verdier er en prosess som innbefatter evaluering, bedømming og beslutning. I dette valget ligger en vurdering av hva som er godt og vondt, og rett og galt. Verdiene beskriver ikke en spesiell type handling. Det handler ikke om handlingen som sådan, men hva handlingen skal uttrykke (Deth og Scarbrough 1995).

## 2.1.2 Organisasjon, organisasjonskultur og organisasjonsverdier

Når man skal beskrive organisasjonsverdier er det viktig å først definere organisasjonsbegrepet. Man deltar i-, eller kommer i befatning med ulike typer organisasjoner i det daglige livet, det være seg som kunde, arbeidstaker eller som medlemmer i idrettsforeninger. Organisasjoner er ikke fysiske størrelser som man kan ta på eller se, men må sees på som mentale modeller. Dette innebærer ifølge Askeland at organisasjoner er *en gruppe eller et kollektiv av individer som samhandler på en koordinert måte for å realisere bestemte mål eller oppgaver* (Askeland 2012: 117). Noen organisasjoner kjennetegnes ved at det foreligger klare mål og analyser rundt hva som vil være effektivt for måloppnåelse, mens andre organisasjoner forhandler mål og premisser for praktiseringen ut fra at man har ulike interesser og verdier som skal ivaretas (Askeland 2012).

Uansett kjennetegn ved organisasjonen, så vil medlemmenes samhandling medføre at det utvikles en kultur i gruppen. Dette omtales som organisasjonskultur som kan defineres som: *De sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene* (Bang 1990: 24).

Hva som er normene og verdiene er ofte ikke bevisst for medlemmene og lederne.

Undersøkelser gjennomført av Agyris og Schön, avdekket at det var forskjell på de verdiene som lederne i organisasjonen hevdet at de hadde og verdier som de praktiserte (Schein 1982).

De verdiene organisasjonsmedlemmene tror de har, er de som ofte kommer til uttrykk i nedfelte dokumenter som planverk, målsettinger og visjoner. De verdiene som praktiseres, også omtalt som *skjulte* verdier, er de som kommer til uttrykk via eksempelvis belønninger, seremonier og beslutninger (Bang 1990).

Mange bedrifter har forsøkt å *styre* kulturen ved å vedta et sett med verdier (Bang 1990).

Hensikten med dette er å bruke den energien som ligger i verdiene til å øke produktiviteten og måloppnåelsen. I de senere år er dette blitt stadig mer vanlig, og teoretikere hevder at for å bygge en visjonær organisasjon så er det nødvendig å tydeliggjøre noen kjerneverdier (Collins og Porras 2002). Kjerneverdier er de verdiene som viser selve hensikten med organisasjonen og dens oppdrag (Aadland og Askeland 2006).

Med organisasjonsverdier og kjerneverdier tenker jeg her på de verdiene som er bevisst valgt og som har til hensikt å påvirke atferden til organisasjonsmedlemmene. Mens organisasjonsverdiene kan være av generell og overordnet karakter, er kjerneverdiene mer

konkret knyttet til organisasjonens oppdrag. Ofte blir verdier nedfelt skriftlig, og de benyttes til å profilere organisasjonen i markedet. Men for at verdiene skal være troverdige må de oppleves i handling (Lund-Jacobsen og Olsen 2006). Skal verdiene etterleves og bevisstheten rundt de skjulte verdiene økes, har lederen en helt sentral rolle. Selznick relaterer dette til det han omtaler som forskjellen mellom en organisasjon og en institusjon. Mens organisasjoner er et instrument som skal samordne virksomheter for å gjøre en jobb, er en institusjon mer mottakelig og tilpasningsdyktig da den er et produkt av sosiale behov og påvirkning (Selznick 1997). Han hevder at en organisasjon blir en institusjon når den får en klar identitet gjennom at organisasjonsmedlemmene anser verdier og handlemåter å i seg selv være viktige. Viktigere enn å holde liv i organisasjonen blir kampen om å bevare dens spesielle egenskaper og dette setter den bedre i stand til å møte utfordringer og problemer. Lederen av en institusjon må derfor være en ekspert i å tydeliggjøre og bevare verdier (Selznick 1997).

Siden verdier både eksisterer i organisasjoner og hos enkeltindivider, har forskere interessert seg for hva en økt verdisensibilitet på arbeidsplassen betyr for arbeidstakerne. Finegan utførte et studium hvor hun så på forholdet mellom personlige verdier, organisasjonsverdier og organisasjonsforpliktelser (Finegan 2000). Hun fant at jo større samsvar det var mellom personlige verdier og organisasjonsverdier, desto større var medarbeidernes opplevelse av organisasjonsforpliktelse. Hun påpekte at dersom medarbeidernes affektive organisasjonsforpliktelser vurderes å være viktige, bør organisasjonen være bevisst på hvordan medlemmene ser på organisasjonsverdiene (Finegan 2000).

### **2.1.3 På vei mot verdibasert ledelse**

*Lederskap blir realisert i en prosess der ett eller flere individer lykkes i å forsøke å kategorisere og definere andres virkelighet* (Smircich og Morgan 1998: 57). Teorier om lederskap har utviklet og endret seg gjennom årene, og før VBL omtales nærmere presenteres tre ledelsesteorier som har vært sentrale under hele det 20. århundre. Pionerene Taylor, Mayo og Drucker har hver på sin måte, lagt grunnlaget for utviklingen av ledelsesvitenskapen frem mot de ledelsesteoriene vi finner mest fremtredende i dagens samfunn (Myklebust 1997).

Fra 1880- tallet og frem til første verdenskrig utformet Frederick Taylor en ledelsesteori omtalt som *scientific management* (Myklebust 1997). Han anså ledelsesvitenskapen å være en



ingeniørvitenskap hvor systemene sto i fokus. Effektivitet ble sett på som et resultat av arbeidsorganiseringen, oppgavene ble delt opp i enkeltbevegelser, og det ble trukket et tydelig skille mellom planlegging og utføring av arbeidsoppgaver. Effektivitet ble målt og belønning gitt på individuelt nivå, og ledelse skulle være personuavhengig og basert på ekspertise (ibid).

Fra midten av 1920-tallet var Elton Mayo med på å utvikle ledelsesteorien som la grunnlaget for *human relation-retningen* (Myklebust 1997). I et psyko-sosialt perspektiv studerte han hvordan arbeidernes holdninger innvirket på produksjonen. I motsetning til Taylor var Mayo opptatt av at det sosiale livet i gruppen av arbeidstakere var viktig for produksjonen.

Peter Drucker regnes som en av etterkrigstidens mest kjente ledelsesteoretikere (Myklebust 1997). Hans ideologiske grunnlag omhandlet selvkontroll og målstyring. Han mente ledere hadde tre oppgaver: å lede foretaket, å lede lederne, å lede arbeidet og arbeidstakerne. Viktig i hans teori var at organisasjonen var et felles ansvar og for å få til en god produksjon måtte de ansatte tenke som lederne (ibid).

Druckers målstyringsteori fikk stor oppslutning også i Norge. På slutten av 1980 tallet vedtok norske styresmakter at alle statlige institusjoner skulle innføre målstyring, en styringsteknikk som i motsetning til regelstyring baseres på at det defineres mål som skal nås, og kostnadsrammer som målene skal realiseres innenfor (Eriksen 1999). Målstyring omhandler en rasjonalitet som angår forholdet mellom mål og middel, hvor handlinger oppfattes å være rasjonelle og riktige dersom målene kan nås ved hjelp av minst mulig ressursbruk. Imidlertid skal tjenestene som ytes innenfor offentlig virksomhet også gjennomføres på riktig måte, og kritikken av målstyring går på at handlingene i seg selv ikke kan måles. Det hevdes at handlingene som målene utleder, kun er rasjonell i den grad de parallelt er i samsvar med moralske og etiske kriterier (Eriksen 1999).

Utover 1990 tallet har verdibasert ledelse, som en alternativ ledelsesteori, fått stadig større oppslutning (Aadland og Askeland 2006). Denne ledelsesteorien vektlegger bedriftens og medarbeidernes verdier, og har fokus mot hvordan verdiene påvirker motivasjonen og produksjonen i bedriften (Maierhofer, Rafferty og Kabanoff 2003, Aadland 2004). VBL skiller seg fra andre ledelsesteorier ved at den har verdier som kjernefokus for tjenesten, og som rettesnor for å utvikle styringsredskaper og lederprofiler (Aadland 2004). Det foreligger flere definisjoner på hva som ligger i begrepet verdibasert ledelse. Noen vektlegger

økonomiske verdier, mens andre er rettet mot moralske verdier (Skjørshammer *et al.* 2012).

Askeland og Aadland (2006) har gitt følgende definisjon på VBL:

Verdibasert ledelse er å motivere og mobilisere organisatoriske handlinger og beslutninger på basis av ønskede verdier, og å avdekke og avgrense innslaget av handlinger og beslutninger som uttrykker ikke-bevisste eller uønskede verdier (Aadland og Askeland 2006: 9).

Definisjonen er to-delt i det den både beskriver valg og etterlevelse av ønskede verdier, men også en aktiv innsats for å avdekke og begrense ikke-ønskede verdier. Å praktisere VBL er utfordrende av mange årsaker. For det første kan det være problematisk å lede ut fra ønskede verdier, dersom disse ikke er i samsvar med de verdiene som allerede finnes i organisasjonen, og som medlemmenes atferd gjenkjennes på (Lund-Jacobsen og Olsen 2006). For det andre er verdier ofte skulte for oss. Men skjulte verdier preger våre handlinger i like stor grad som de åpne (Aadland 2004). Vi blir oppmerksomme på de skjulte verdiene i det de krenkes (Lund-Jacobsen og Olsen 2006). Dette kan aktivt brukes for å avdekke og begrense uønskede verdier. Parallelt bør man i prosessen med å velge verdier være bevisst på at det gjerne er de *krenkede* verdiene vi er oppmerksomme på og som utløser et ønske om å ha verdier. Det er ikke uvanlig at ledere får ideen om å ta verdidebatter nettopp der de opplever at det er et problem (Lund-Jacobsen og Olsen 2006). Dette utfordrer ledelsen til å aktivt jobbe for at han selv og organisasjonens medlemmer skal etterleve de ønskede verdiene, slik at dette gjenkjennes i handlinger og beslutninger. Dersom verdiene blir symboler uten at betydningen av dem tolkes og etterleves, så blir de symbolske mål. Symbolske mål som ikke stemmer med de reelle målene, kan medføre at organisasjonen raskt mister sin legitimitet og troverdighet (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Definisjonen på VBL viser at det skal mer til enn å velge organisasjonsverdier for å kunne hevde at det praktiseres VBL. Falkenberg gjennomførte i 2006 en undersøkelse av organisasjonsverdier i de 50 største bedriftene i Norge og fant at 86 prosent hadde definert ett eget sett av verdier. Disse verdiene omfattet både økonomiske og moralske verdier i tillegg til sosiale normer. Han fant en svakhet i at verdiene til dels var uklart formulert og at de var etablert fordi ledelsen oppfattet at dette var noe de måtte ha. Undersøkelsen konkluderte med at mye verdibasert ledelse ikke holder det den lover i profileringen av sine organisasjonsverdier (Falkenberg 2007).

En annen kvalitativ undersøkelse som ble gjennomført i 2006 av Askeland og Aadland m.fl, rettet seg mot praktiseringen av VBL i 8 medlemsbedrifter i Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon. Her fant man at virksomhetene hadde et seriøst forhold til verdiene sine. Videre pekte undersøkelsen på nøkkelfaktorer som er viktige for å lykkes i verdiarbeidet og fallgruver som må søkes unngått (Aadland og Askeland 2006).

Lillian N. Lundeby har i sin masteroppgave av februar 2013, presentert en undersøkelse hvor hun har sett på hvordan verdier utvikles og praktiseres i en privat konsulentbedrift, og hvordan VBL praktisertes der. Hun fant at bedriftens verdier ble praktisert og at dette skapte identitet og organisasjonstilhørighet. Medlemmene var ikke bevisst verdiordene og undersøkelsen pekte mot at organisatorisk praksis var viktigere enn et høyt fokus på refleksjonsprosesser (Lundeby 2013).

#### **2.1.4 Alternativ eller supplement?**

Det hevdes at verdibasert ledelse kan være dels et alternativ, dels et supplement til målrasjonell ledelse og regelstyring (Aadland og Askeland 2006). En innretning hvor VBL erstattet deler av den målrasjonell og regelstyrte ledelsen, ville teoretisk kunne frigjøre kapasitet hos ledere som i dag bruker mye tid på rapportering og kontroll. Hvorvidt dette influerer på ledernes motivasjon til å praktisere VBL er av interesse for undersøkelsen min.

Mange reformer preges av en underliggende holdning om at medarbeiderne har egeninteresse som hovedmotiv for sin arbeidsinnsats. Det fastholdes et system med overdreven kontroll, målstyring og rapportering (Kuvaas og Dysvik 2012). I stedet for å vise tiltro til de ansattes evne og kompetanse til å foreta selvstendige vurderinger, utarbeides det regler som skal være bestemmende for hvordan de skal opptre. Strand hevder at *regler er hermetisert fornuft* (Strand 2007: 266). I det ligger at man ikke legger til rette for at endringer i situasjoner og behov kan betinge andre handlingsalternativer.

For å følge opp at reglene og målene etterleves benyttes ulike styringssystemer som redskaper. Ett element i styringssystemet er ledelsesk kontroll som Anthony i 1965 beskrev som prosessen hvor lederen forsikrer seg om at ressursene brukes effektivt for å nå organisasjonens mål (Anthony 1965). Senere er definisjonen endret til: *Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement*

*the organization's strategies* (Anthony og Govindarajan 1998: 6). Sistnevnte teori er utarbeidet mer enn 30 år etter den forutgående, og den viser at fokuset på organisasjonsmedlemmenes ressurser er endret i løpet av disse årene. Men fortsatt fokuseres det på en prosess hvor ledelsen via sitt styringssystem skal utøve styring og kontroll, noe som fordrer tid og ressurser fra ledelsens side.

Hvorvidt målstyring og VBL kan kombineres er omtalt av Skjørshammer som bruker begrepet virksomhetsstyring om styringssystemenes funksjon. Skjørshammer hevder at virksomhetsstyring kan bedres via økt bruk av verdistyring, men at også verdiarbeidet kan bedres via økt fokus på virksomhetsstyring. Det systematiske verdiarbeidet foreligger først når det er blitt gjennomgående i virksomhetens planer, at det utføres i den daglige driften og at det blir gjenstand for systematisk kontroll- og oppfølging (Skjørshammer *et al.* 2012).

Ledernes betraktning av hva som ligger i VBL er interessant for undersøkelsen. Dersom lederne opplever at VBL kan ertstatte noe som i dag er tidkrevende, kan det kanskje innvirke på deres motivasjon til å praktisere VBL. Dersom de også opplever at verdiene blir en integrert del av styringssystemet kan de kanskje opplever at verdiarbeidet får en særskilt betydning. Alt dette kan teoretisk innvirke på deres motivasjon. Deres refleksjoner rundt dette er et av temaene i undersøkelsen.

## **2.2 Motivasjon**

I dette avsnittet redegjøres det for teori og forskning rundt temaet motivasjon. Dette gjøres for å lage et teoretisk rammeverk rundt den delen av problemstillingen i masteroppgaven, som omhandler på hvilken måte prosessen med å innføre organisasjonsverdier påvirker ledernes motivasjon til å utøve VBL.

Begrepet *motivasjon* kommer fra det latinske ordet *movere*, som betyr å *bevege*. Innen motivasjonsteori er en opptatt av motivasjon i lys av hva som er menneskers drivkrefter for handling, men også målet, hensikten og intensiteten i disse (Kaufmann og Kaufmann 2003). Mer konkret kan motivasjon defineres som: *De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse* (Kaufmann og Kaufmann 2003: 43).

Det finnes ulike motivasjonsteorier, og de kan deles inn i innholdsteorier som fokuserer på *hva* som motiverer individet, og prosessteorier som beskriver *hvordan* individet motiveres (Hein 2009). *Hva* som motiverer relateres til krefter i eller utenfor individet som påvirker og opprettholder adferd. Maslows, Alderfers og McClellands behovsteorier er i denne sammenheng sentrale (Hein 2009). *Hvordan* individet motiveres, relateres til hvorfor og på hvilken måte individet styres inn mot en bestemt adferd. Prosessteoriene har til hensikt å belyse ulike variabler for å forklare motivert adferd. Eksempler på prosessteorier er Vrooms forventningsteori, Adams rettferdighetsteori og Lockes målsettingsteori (ibid).

Gjennom kapitlet belyses motivasjon spesielt med fokus på arbeid og arbeidslivet. Jobbkarakteristikamodellene til Herzberg, Hackman og Oldham, og den norske forskeren Thorsrud er i denne sammenheng sentrale og omtales i et eget avsnitt. Videre omtales motivasjon av høyspesialiserte medarbeidere. Dette er relevant i foreliggende oppgave da informantene som inngår i den er høyspesialiserte. Til sist omtales spesielt indre motivasjonsfaktorer som en gjennom en rekke undersøkelser har funnet å være spesielt viktige for jobbtilfredshet og resultater. Kapitlet vektlegger de indre motivasjonsfaktorene med fokus på teoriene fra Deci og Ryan, og Jelstad.

### **2.2.1 Behovsteorier**

Behovsteoriene omhandler biologiske, kognitive og sosiale behov, og den mest innflytelsesrike teoretikeren til å klassifisere slike var Abraham Maslow (Hein 2009, Jacobsen og Thorsvik 2007, Kaufmann og Kaufmann 2003). Han fremsatte teorien om behovspyramiden hvor han delte menneskers behov inn i 5 kategorier som han omtalte som:

1. fysiologiske behov,
2. sikkerhetsbehov,
3. sosiale behov,
4. behov for aktelse,
5. behov for selvaktualisering.

Maslow hevdet at det var en forutsetning at behovene på det enkelte underliggende nivå måtte være dekket før en kunne bevege seg opp til neste nivå (ibid). De 5 grunnleggende behovene i behovspyramiden delte Maslow inn i 2 hovedgrupper. Fysiologiske behov, sikkerhetsbehov

og sosiale behov omtalte han som *behov for underskuddsdekning*, mens behov for aktelse og behov for selvaktualisering omtalte han som *behov for vekstmuligheter*.

I arbeidslivet kan man omsette de fysiologiske behovene til å blant annet omhandle behovet for en lønn å leve av, slik at helt grunnleggende behov kan ivaretas. Sikkerhetsbehovet kan relateres til trygt arbeidsmiljø og visshet om at man får beholde jobben, mens de sosiale behovene relateres i arbeidslivet til tilknytningen til kolleger og den ansattes opplevelse av omgivelsenes støtte og aksept (Kaufmann og Kaufmann 2003). Behovene for aktelse og selvaktualisering, som Maslow i en samlebetegnelse omtalte som *behovet for vekstmuligheter*, er sentrale når man skal omtale motivasjon i arbeidslivet. Aktelse omhandler menneskers behov for å utvikle selvrespekt og føle aktelse fra kolleger. Man ønsker å prestere, nyte suksess og ha prestisje. Selvaktualisering representerer det høyeste nivået i Maslows behovspyramide og omhandler menneskers behov for å kunne utvikle de evner, egenskaper og talenter man har (ibid).

Porter (1961) gjennomførte et studium som omhandlet underskuddsbehov og vekstbehov i organisasjoner. Han konkluderte med at ansatte på lavere nivå i organisasjoner kun får tilfredsstillt underskuddsbehovene, mens ansatte lenger opp i hierarkiet i større grad kan få tilfredsstillt behovene for vekst (Kaufmann og Kaufmann 2003).

Clayton Alderfer har med utgangspunkt i Maslow teorier, kommet frem til at man kan redusere antallet grunnleggende behov til 3, og han kaller disse *eksistensbehov* (som tilsvarende det Maslow beskriver som fysiologiske- og sikkerhetsbehov), *relasjonsbehov* (som tilsvarende Maslows beskrivelse av sosiale behov) og *vekstbehov* (som tilsvarende Maslows aktelses- og selvaktualiseringsbehov) (Hein 2009, Kaufmann og Kaufmann 2003, Schein 1982). I motsetning til Maslow, mente Alderfer at man kan bevege seg opp og ned i behovspyramiden og at det til enhver tid er ett behov som er mest dominerende og som styrer menneskets handlinger (Kaufmann og Kaufmann 2003). Alderferds teori støttes av flere teoretikere som mener at behovene ikke er hierarkisk oppbygget, men at de befinner seg langs et kontinuum hvor man kan bevege seg mellom de ulike behovene (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Innen organisasjonspsykologien har David McClelland også utviklet en teori om menneskers behov. Han deler disse behovene inn i 3 grupper som han har kalt *maktbehov*, *kontaktbehov* og *prestasjonsbehov* (Hein 2009, Jacobsen og Thorsvik 2007, Kaufmann og Kaufmann 2003).

Kontaktbehovet beskrives som at en person er avhengig av nær kontakt med andre, maktbehovet er relatert til ønsket om å ha innflytelse på utviklingen. Prestasjonsbehovet består av to hovedelementer beskrevet som *håp om suksess* og *frykt for å mislykkes*. Elementene innen prestasjonsbehovet står i forhold til hverandre, og avhengig av om man har et høyt eller lavt behov relatert til håp om suksess, og en høy eller lav frykt for å mislykkes, vil personers adferd variere ut fra hvordan den enkelte vurderer situasjonen. Har eksempelvis personen et høyt håp om suksess og en lav frykt for å mislykkes, vil han ha det største potensielt for å prestere (Kaufmann og Kaufmann 2003). Innen motivasjonsteorien knyttet til ledelse blir McClellands teorier spesielt interessante da de mer enn andre behovsteorier relateres til personkarakteristika og ikke generelle grunnleggende behov hos alle individer.

De grunnleggende behovene er sentrale når mennesker skal motiveres. I oppgavens problemstilling er ledernes motivasjon det som undersøkes, og behovsteoriene blir dermed et grunnlag for analysen.

### **2.2.2 Prosessteorier**

Mens behovsteoriene beskriver hva individet motiveres av, beskriver prosessteoriene hvordan individet motiveres. Det er vanlig å dele prosessteoriene inn i forventningsteori, rettferdighetsteori og målteori (Hein 2009).

Den canadiske forsker og psykolog Victor Vroom har lansert en teori omtalt som forventningsteorien. Denne teorien omhandler menneskets bevisste forventning til å oppnå det de ønsker med den innsatsen de legger inn (Hein 2009). Motivasjonen er her knyttet til en personlig måloppnåelse, og man deler motivasjonen inn i tre elementer kalt *subjektive forventninger* til resultater, *instrumentelle overveielser* som relaterer til ulike typer belønning, og *valensvurderinger* som omhandler medarbeidernes opplevelse av belønningens verdi. En grunnantakelse i denne teorien er at alle elementene må være høye for at motivasjonen skal være til stede (Kaufmann og Kaufmann 2003). Sentralt innen denne motivasjonsteorien er resultatet, hvor vilje og motivasjon oppstår i forbindelse med at medarbeideren forventer at han kan oppnå noe han ønsker seg sterkt (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Adams har utviklet en annen prosessteori også omtalt som sosial motivasjonsteori. Den omhandler individets opplevelse av sitt forhold til medarbeiderne. Her står det subjektive synet på likhet og rettferdighet sentralt (Hein 2009, Kaufmann og Kaufmann 2003). Teorien baserer seg på fem grunnantakelser hvor den første beskriver hvordan medarbeidere vurderer sin innsats i forhold til hva de selv har bidratt med. Dernest hvordan de sammenlikner dette resultatet, med andres nettoresultat. Den tredje grunnantakelsen beskriver at dersom sammenlikningen viser at det er forskjell mellom nettoresultatene kan det oppfattes som en urettferdig ulikhet. Den fjerde antakelse går ut på at jo større grad av opplevd ulikhet, desto større frustrasjon. Til sist vil dette føre til at medarbeiderne vil dempe egen frustrasjon ved å forsøke å gjenopprette rettferdighet og likhet (Hein 2009).

Latham og Locke har formulert en teori omtalt som målsettingsteori (Hein 2009). Tanken bak denne teorien er at det er et forhold mellom individets arbeidsprestasjoner og vanskelighetsgraden på målene som individet er villig til å jobbe for å nå. Under forutsetning av at individet besitter nødvendig kompetanse, vil prestasjonen økes ved at målene settes høyere. I tillegg vil individets motivasjon øke, men da under forutsetning av at målene nås (Hein 2009).

Problemstillingen i oppgaven rettes blant annet mot spørsmålet om på hvilke måter lederne motiveres. Dette gjør at prosessteoriene som beskrives hvordan individer motiveres, kan få betydning i den videre i analysen.

### **2.2.3 Jobbkarakteristika – modeller**

Trivsel, vekst og medvirkning er av sentral betydning for at medarbeidere skal føle seg motivert og dermed prestere på jobben. Det har vært forsket mye på hva som gjør at medarbeidere trives og presterer. I det følgende presenteres noen av de mest kjente undersøkelsene.

I en klassisk undersøkelse som Herzberg gjennomførte i 1959, ble informantene bedt om å beskrive en situasjon som hadde medført trivsel på arbeidsplassen og en situasjon som hadde medført mistrivsel. Undersøkelsen avdekket at trivsel og mistrivsel ikke står i et direkte forhold til hverandre (Kaufmann og Kaufmann 2003). Herzberg skilte på motivasjonsfaktorer som fremmer trivsel når de er til stede, men ikke mistrivsel om de ikke er det, og



hygienefaktorer som kommer til uttrykk som mistriivsel dersom de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er til stede.

Herzbergs omtalte motivasjonsfaktorene som:

- prestasjoner, dvs. tilfredsstillelse ved å se resultater av egen innsats
- anerkjennelse, dvs. ros og tilbakemeldinger
- involvering, dvs. tilfredshet over et utfordrende og interessant arbeide
- ansvar, dvs. kontroll og medbestemmelse
- forfremmelse og
- vekst, dvs. muligheter til å utvikle seg i jobben.

Hygienefaktorene omtalte han som ledelse, politikk og administrasjon, fysiske arbeidsforhold, mellommenneskelige forhold, lønnsforhold, status, sikkerhet og privatliv (Hein 2009, Jacobsen og Thorsvik 2007, Kaufmann og Kaufmann 2003). Herzberg mente at for å fremme motivasjonen blant arbeidstakerne burde man blant annet utfordre dem til å utnytte sitt potensiale, legge til rette for varierte og interessante oppgaver, og benytte jobbrotasjon slik at de kunne tilegne seg ny kompetanse og ferdigheter (Kaufmann og Kaufmann 2003).

I Norge gjennomførte arbeidslivsforsker Einar Thorsrud på 1960-tallet et prosjekt som hadde som siktemål å utvikle nye organisasjonsformer basert på mer demokrati og medvirkning i arbeidslivet. Han presenterte 6 grunnleggende behov hos arbeidstakere:

1. Et rimelig nivå på utfordringer og variasjoner i jobben.
2. Læring
3. Et minimumsnivå for eget ansvarsområde og beslutningsmyndighet
4. Sosial støtte og anseelse
5. Se verdien av eget arbeid i et større perspektiv
6. Personlig vekst og utvikling

(Kaufmann og Kaufmann 2003).

Richard Hackmann og Greg Oldham har utviklet en modell som visualiserer hvilke kjennetegn i jobben som påvirker medarbeidernes motivasjon (Hein 2009, Kaufmann og Kaufmann 2003). Hensikten med modellen er å kunne identifisere den ansattes vekstbehov og deri tilrettelegge oppgavene på en mest mulig hensiktsmessig måte. Modellen tar for seg den ansattes subjektive opplevelse av 5 ulike jobbkjennetegn hvor den multipliserte summen av disse faktorene vil være en indikator for motivasjonspotensialet (Kaufmann og Kaufmann

2003). Modellen henleder til at psykologiske tilstander som påvirker indre motivasjon og tilfredshet er opplevd ansvar, opplevd mestring, og kunnskap om resultatene (Løvaas 2012).

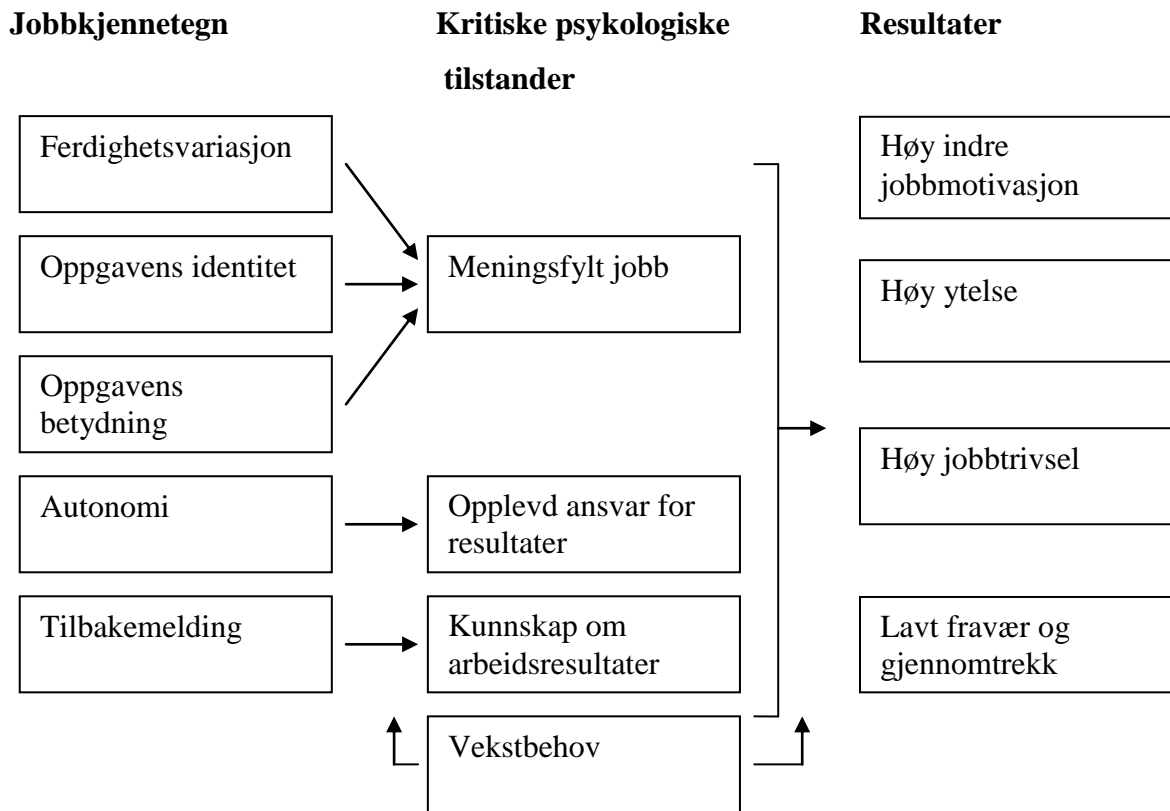


Fig. 1 Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell. (Skogstad 2000: 20).

Modellen viser sammenhengen mellom jobbkjennetegn, indre motivasjon og resultater.

Når de fem jobbkjennetegnene er til stede samtidig, vil de personene som besitter de største vekstbehovene, være mer motivert enn andre (Skogstad 2000). Kritikken av modellen går ut på at ulike forhold knyttet til medarbeidernes individuelle motivasjonsdisposisjoner og den enkelte jobbs motivasjonspotensiale, ikke er tatt hensyn til i tilstrekkelig grad. Det beskrives tre faktorer som i denne sammenheng er av betydning:

1. Det finnes forskjellige individuelle ulikheter når det gjelder graden av behov for vekst
2. Individene har ulikt nivå på sine kunnskaper og ferdigheter
3. Det foreligger individuelle forskjeller når det gjelder jobbtilfredshet

(Kaufmann og Kaufmann 2003).

Humphrey, Nahrgang og Morgeson gjennomførte i 2007 en metaundersøkelse med utgangspunkt i Hackman og Oldhams modellen. Undersøkelsen omfattet 220 000

informanter. Resultatene understøtter den originale modellen og i tillegg viser den at medarbeidere som opplever stor grad av jobbautonomi er mer tilfreds med jobben. I tillegg opplever medarbeidere med høy grad av autonomi en større grad av organisasjonsforpliktelse, de har en høyere indre motivasjon og de presterer bedre i jobben (Kuvaas og Dysvik 2012).

Ansvar, mestring og resultater går igjen i alle modellene og underbygger teorier om at disse faktorene er viktige for å fremme motivasjon blant medarbeidere. Resultatene av masteroppgavens undersøkelse vil blant annet bli analysert i lys av Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell.

#### **2.2.4 Motivasjon av høyspesialiserte medarbeidere**

I dagens kunnskapssamfunn er en stor andel medarbeidere høyspesialiserte innenfor sitt fag, og de jobber kreativt innen sitt fagområde. Deres kunnskap er grunnleggende for å kunne utføre jobben som ikke fullt ut kan ivaretas via innlærte rutiner, men hvor kunnskap om faget er en forutsetning (Hein 2009). Larsen et.al har via 14 intervjuer av høyspesialiserte personer, undersøkt hva som motiverer dem (Hein 2009).

- a) For det første finner de at lønn ikke motiverer i seg selv, men at den er viktig dersom virksomheten tjener på deres innsats og den ansatte opplever at han av den grunn bør belønnes. Vel så viktig er opplevelsen av at lønna står i forhold til andres lønn og at lønna gir signaler om i hvilken grad man verdsettes.
- b) Man kunne tenke at høyspesialiserte medarbeidere hadde et individualistisk utgangspunkt for sin motivasjon, men undersøkelsen avdekket at sosial tilhørighet er svært viktig, og for noen viktigere enn jobbens karakter. Dette står i kontrast til den klassiske motivasjonsteori hvor arbeidets karakter er en indre motivasjonsfaktor, mens den sosiale er en ytre. Det å jobbe i team ble også fremhevet som ønskelig, og teamets innvirkning på motivasjonen var sterkere enn forholdet leder-medarbeider.
- c) Selve innholdet i arbeidet har likevel en sentral verdi, men da ut fra at det må ha et høyere mål, ideologisk eller samfunnsmessig. Det må også innebære en intellektuell utfordring og ha et problemløsende element.
- d) Ansvar og autonomi ble fremhevet som viktig. Det er ikke arbeidsoppgaven i seg selv som er motiverende, men holdningen man går inn i arbeidet med. Det er viktig at arbeidet oppleves meningsfullt.

- e) Ledelse virket også motiverende, men da ikke i form av styring og kontroll, men via rammeavklaringer. Man ønsker at lederens rolle skal være å tildele oppgaver, utforme strategier og deretter opptre som sparringsparter.
- f) Identitet med virksomheten er ikke viktig. Medarbeiderens identitet hentes ikke fra jobben, men samtidig opplever medarbeideren glede dersom de er stolte av det virksomheten utretter (Hein 2009).

Selv om undersøkelsen omfatter få personer gir den et innblikk i hva som motiverer høyspesialiserte medarbeidere. De fleste momentene bekrefter, nyanserer og utdyper de teoriene som er beskrevet i forutgående avsnitt, da de peker på at de høyspesialiserte medarbeiderne på lik linje med andre opplever å ha behovene for å bli rettferdig behandlet, belønning i forhold til innsats, ha en sosial tilhørighet, ha en meningsfull jobb, utfordringer i jobben osv. Det som kanskje skiller de høyspesialiserte medarbeiderne fra andre er deres behov for selvledelse. De har ikke behov for ledelse i form av styring og kontroll, men via rammeavklaringer rundt strategier og mål. Selvledelse innbefatter identifisering med-, og mestring av- den aktuelle aktiviteten, og det henger nært sammen med egenmotivasjon, eller indre motivasjon som det også kalles (Haukedal 2000).

### **2.2.5 Indre og ytre motivasjon**

Som omtalt i et tidligere avsnitt, har Herzberg beskrevet motivasjonsfaktorer som de forhold som fremmer trivsel når de er til stede (Kaufmann og Kaufmann 2003). Det er vanlig å gruppere motivasjonsfaktorene i to, hvor den ene relateres til forhold som ligger inne i individet (indre motivasjon) og den andre forhold som representerer påtrykk fra individets ytre omgivelse (ytre motivasjon) (Busch og Vanebo 1991).

Ytre motivasjonsfaktorer har til hensikt å påvirke individet i en bestemt retning. Gjennom å belønne eller straffe kan disse faktorene få individene til å handle fordi de føler at de må eller bør, enten som følge av det de oppnår, eller som følge av frykt for straff eller sanksjoner (Kuvaas 2005). Ytre motivasjonsfaktorer har dermed i seg et positivt element der de fremmer trivsel ved at påvirkningen er ønsket (eks. belønning), men de kan også virke negativt inn der de relateres til frykt for straff.

Deci omtaler to typer adferd som reaksjon på den ytre påvirkningen. Det ene er ettergivenhet hvor individet velger å handle i overensstemmelse med det andre ønsker. Den andre type adferd omtaler Deci som trass, hvor individet motsetter seg kontrollen og påvirkningen, og gjerne gjør det motsatte av det som er forventet (Deci og Flaste 1996).

Ytre motivasjonsfaktorer er kjente virkemidler i arbeidslivet. For å øke arbeidstakernes prestasjoner fokuseres det på faktorer som belønning, forfremmelse og frynsegoder, eller det å unngå straff og oppsigelse. Motivasjonen til å gjøre en god jobb blir dermed liggende utenfor aktiviteten, i resultatet som følger av aktiviteten (Kuvaas og Dysvik 2012).

Men i arbeidslivet har man også vært opptatt av hva som får medarbeiderne til å ønske å gjøre en god jobb. Dette ønsket relateres til at det må foreligge gode psykologiske og sosiale relasjoner mellom ledere og medarbeidere, for at medarbeiderne skal ønske å etterleve organisasjonens verdier og normer. Denne formen for motivasjon relateres til et ønske, mens den indre motivasjonen er knyttet til indre belønning som tilfredshet, mening og glede (Kuvaas 2005).

Det er forsket mye på hvilke faktorer som er av betydning for indre motivasjon. En faktor som flere forskere peker på er individets behov for selvbestemmelse (Deci og Ryan 1985, Jelstad 2007). Selvbestemmelse eller autonomi betyr at man føler seg fri til å handle i samsvar med det man selv ønsker (Deci og Flaste 1996). Det å få muligheten til å gjøre valg stimulerer følelsen av autonomi, men det er en forutsetning at individet også får tilstrekkelig informasjon slik at det ved egen hjelp kan komme frem til en meningsfull beslutning (ibid). I arbeidslivet betyr dette at medarbeideren må få kjennskap til målet og mulighet til selv å handle og beslutte i lys av dette. Å sette mål er viktig for motivasjonen og står ikke i kontrast til opplevelsen av autonomi (Deci og Flaste 1996).

I tillegg til autonomi er kompetanse viktig for individets indre motivasjon. Individet gjenkjenner behovet for selvbestemmelse og kompetanse fra positive erfaringer det har hatt, hvor det i interaksjon med omgivelsene, har overvunnet utfordringer ved hjelp av en optimalisering av egen kapasitet (Deci og Ryan 1985). Behovene for kompetanse og autonomi og dets betydning for indre motivasjon, er blant annet dokumentert i en studie gjennomført av Deci et al. i USA og Bulgaria i 2001 (Kuvaas og Dysvik 2012).

En tredje faktor som påvirker indre motivasjon er sosial tilhørighet (Jelstad 2007). Dette gjør at mennesker søker sammen i grupper, og individet vil etter hvert identifisere seg med gruppens verdier. Denne prosessen fører til at individet utvikler en ansvarlighet for at gruppemedlemmene skal ha det bra. Dette står ikke i kontrast til autonomi som for mange sees på som en egoistisk vinkling. Det å ha autonomi og dermed være tro mot seg selv, involverer også å ta hensyn til-, og føle ansvar for-, andre (Deci og Flaste 1996).

Beate Jelstad (2007) har gjennomført en undersøkelse på hva som påvirker den indre motivasjonen hos medarbeidere i kommersielle og ikke- kommersielle bedrifter. Hun fant at innen begge bedriftstypene påvirket jobbautonomi, sosial tilhørighet og mestringsfølelse den indre motivasjonen, noe som i neste omgang ledet til høyere prestasjoner og lavere turnover (Jelstad 2007).

Indre og ytre motivasjon opptrer ikke uavhengig av hverandre. Disse faktorene kan påvirke hverandre på ulike måter. Blant annet kan ytre faktorer som tidsfrister og kontroll virke negativt inn på indre motivasjon (Deci og Ryan 1985). AFF ved Norges handelshøgskole gjennomførte i 1999 en undersøkelse blant 3690 norske ledere i offentlig og privat sektor. Undersøkelsen avdekket blant annet at den største utfordringen for ledere er knapphet på tid. Hele 7 av 10 ledere opplever dette som utfordrende og problemet ser heller ikke ut til å avta i dagens samfunn med økt konkurranse, globalisering og effektiviseringskrav (Colbjørnsen, Drake og Brochs-Haukedal 2001).

Undersøkelser har vist at mennesker forklarer egen motivasjon ut fra at jobben er meningsfull og interessant, mens man forklarer andres motivasjon ut fra ytre stimuli. Dette kan forklares med at de indre motivasjonsfaktorene ikke er synlige, de er noe man kjenner på, mens de ytre motivasjonsfaktorene, de man kan se hos andre, er de mer synlige stimuliene som lønn og anerkjennelse (Kuvaas og Dysvik 2012). For ledere er det viktig å ha et fokus på at indre motivasjonsfaktorer er av sentral betydning for medarbeidernes trivsel og prestasjon.

Motivasjonen er ikke det eneste suksesskriteriet for ytelse og jobbatferd. Det må også foreligge tilstrekkelige evner, ferdigheter og kunnskaper for å kunne innfri forventningene til jobbutførelsen (Kaufmann og Kaufmann 2003). Men gjennom at ledelsen stimulerer medarbeidernes kunnskaper og ferdigheter, og gir de tillit til at de kan utrette som forventet, kan motivasjonen opprettholdes. Mennesker som tror på seg selv og at de har det som skal til

for å løse oppgaven, holder ut med det de har satt seg fore og faller ikke så lett tilbake når de møter motgang (Bandura 1997).

Engasjement, entusiasme, energi og verdier er også faktorer som kan kobles til indre motivasjon. Jobbengasjement er et begrep som kan forklares med å være en tilstand hvor arbeidstakeren føler en emosjonell tilknytning til jobben og derfor investerer mer energi i jobbutførelsen (Kuvaas og Dysvik 2012). Entusiasme fra ledere og medarbeidere er en stor energikilde som oppleves viktigere enn både lønn, innflytelse og makt, og den bidrar til at medarbeiderne flytter perspektiver, ser nye sammenhenger og øker sin arbeidsinnsats (Sæther 2005). Energi er vesentlig for at ledere skal prestere og det finnes mekanismer som engasjerer og tenner (Colbjørnsen, Drake og Brochs-Haukedal 2001). Til sist må selvsagt nevnes at menneskers verdier i seg selv er en kilde til motivasjon og energi (Aadland 2004).

Hensikten med dette kapittelet er å presentere et teoretisk fundament og eksisterende forskning på tema som skal undersøkes i oppgaven. Ut fra denne teoretiske rammen vil relevante variabler bli trukket ut og anvendt i min egen undersøkelse. Forståelsen av hva som ligger i begrepet VBL, og hvilke utfordringer og muligheter denne ledelsesteorien stiller en overfor, danner rammen rundt analysen. Hackmann og Oldhams jobbkarakteristikamodell vil være sentral i analysen av data da den nettopp peker på hvordan jobbkjennetegn kan påvirke psykologiske tilstander som i sin tur leder til motivasjon og trivsel. Videre vil undersøkelsen også se på om de indre motivasjonsfaktorene autonomi, mestring og sosial tilhørighet har blitt stimulert gjennom prosessen med å innføre organisasjonsverdier i Ski kommune.

### 3 Forskningsopplegg

I dette kapittelet beskrives fremgangsmåten og metoden som ble brukt for å få svar på undersøkelsens problemstilling og forskningsspørsmål. Først omtales tilnærmingen til evalueringen. Deretter beskrives egen rolle i forskningen og metoden som ble valgt. Under avsnittet om intervjuer omtales utvalget av informanter, utformingen av intervjuguidene, gjennomføring av intervjuene og kategorisering av data. I siste avsnitt gjøres en metoderefleksjon.

#### 3.1 *Analyse av en prosess*

I oppgaven forskes det på en prosess. Forskningen representerer en evaluering av prosessen så langt den har kommet frem til intervjutidspunktet og kan derfor omtales som en prosessanalyse. Imidlertid trekker forskningen veksler på noen prinsipper fra dialogbasert prosessevaluering, også omtalt som følgeforskning. *Følgeforskning er en tilnærming til et felt som skal "følges" over tid* (Borge et al. 2012: 22). Tilnæringsmåten har blant annet til hensikt å øke innsikt og kunnskap hos aktørene slik at de kan reflektere over hva som er og vil være best praksis, og dermed bidra til utvikling og måloppnåelse (Sverdrup 2013). I realiteten gjennomfører jeg en prosessanalyse av en prosess mens den pågår, uten det er noen plan for at jeg skal forske videre på denne over lengre tid. Det som likevel gir paralleller til følgeforskning er at jeg fra oppstarten har fulgt prosessen i min rolle som mentor og leder, og at jeg i de samme rollene vil benytte funnene i undersøkelsen til å påvirke den videre prosessen i ønsket retning.

I utgangspunktet har forskning som oppgave å ligge i front for utviklingen En forskning som pågår midt i en prosess, gjennomføres på noe som er uferdig. Å forske på denne måten betyr at forskeren må tåle å leve med det uferdige (Tiller 2004). I denne masteroppgaven forskes det på oppstarten av en prosess, noe som betyr at den kun evaluerer tilstanden slik den oppleves å være frem til intervjutidspunktet. Samtidig beskriver den hva informantene tenker om fremtiden, noe som gjør at funnene vil kunne benyttes i det videre utviklingsarbeidet.



### 3.1.1 Egen rolle i organisasjonen og prosessen

Min rolle i organisasjonen er at jeg innehar stilling som kommunalsjef i tillegg til at jeg har vært ordførerens og rådmannens mentor i arbeidet med å implementere verdier. Jeg har også hatt i oppgave å ved én anledning, undervise virksomhetslederne i et 3-timers opplegg under overskriften *Introduksjon til verdibasert ledelse*. Alt dette utfordret min rolle som forsker i undersøkelsen som jeg ønsket å gjennomføre.

Å gjennomføre forskning i egen organisasjon kan være utfordrende av flere årsaker. Et viktig prinsipp er at forskningen skal være objektiv (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2004) noe som betyr at det som undersøkes er et faktum som kan undersøkes like eksakt uavhengig av hvilken forsker som gjennomfører oppgaven. Videre knyttes begrepet til verdifrihet hvilket betyr at forsker skal opptre nøytralt og verdifritt overfor det området som undersøkes (ibid). Selv om forsker opptre nøytralt og verdifritt kan informantenes relasjon og kjennskap til forskeren påvirke deres respons på undersøkelsen og resultatene.

Min rolle i prosessen med å implementere verdier i kommunen utfordret objektivitetskravet ytterligere da jeg hadde en deltagerrolle i det feltet som skulle undersøkes. Men en forsker som praktiserer følgeforskning har en veksling mellom å være deltager og tilskuer (Sverdrup 2013). Deltagelse skjer via dialog og innspill i prosessen, mens tilskuerrollen ivaretas ved at aktiviteten observeres. Begge rollene er nødvendige for at forskeren skal kunne bistå som veileder i prosessen (ibid).

Underveis i det foreliggende arbeidet ble det vurdert om intervjuene burde gjennomføres av andre enn meg. På den ene siden var det viktig å ha nærhet og kjennskap til prosessen, slik at undersøkelsen kunne gjennomføres på en grundig måte, blant annet ved hjelp av relevante oppfølgingsspørsmål under intervjuene. På den annen side var det viktig at jeg som forsker kunne holde en distanse til feltet slik at undersøkelsens objektivitet ble ivaretatt. Etter overveielser fant jeg at verdien av å ha nærhet til dataene var så viktig at jeg valgte å gjennomføre intervjuene selv. Opplyftende var det derfor at det gjennom intervjuene ble avdekket at 4 av de 5 lederne som ble intervjuet, ikke var kjent med min rolle som mentor i prosessen. Dette styrket min posisjon som nøytral og ekstern part.

Det var ordfører og rådmann som var bestillere av oppdraget med å velge og implementere verdier. Dette gjorde min rolle mer distansert i prosessen og styrket min posisjon i det jeg

inntok rollen som tilskuer til prosessen. I en følgeforskningsprosess skal ikke forsker ha eierskap til endringen og heller ikke beslutte denne. Eierskapet skal forbli hos oppdragsgiver (Sverdrup 2013). Men rollen er likevel *å gi råd som er basert på faglig innsikt og kunnskap om hva som skaper endringer, og hva som bidrar til å fremme gode prosesser for å oppnå et best mulig resultat* (Sverdrup 2013: 138). Dette var den rollen jeg hadde hatt som mentor for ordfører og rådmann.

### **3.1.2 Metode**

Begrepet metode betyr *å følge en bestemt vei mot et mål* (Johannessen, Tuft og Kristoffersen 2004: 32). Det er forskningsspørsmålene som er styrende for valget av metode i gjennomføringen av undersøkelsen (Johannessen, Tuft og Kristoffersen 2004). Å skulle etterspørre informantenes vurderinger, opplevelser og kunnskaper i prosessen med å implementere verdier, tilsa at det burde benyttes en kvalitativ metode i undersøkelsen. For å få en slik åpen tilnærming til svarene ble intervjuer valgt som metode.

Tradisjonelt har induktiv tilnærming vært brukt i kvalitative studier (Thagaard 2003). Induktiv tilnærming betyr at teorien utvikles på bakgrunn av dataene (Jacobsen 2005), mens deduktiv tilnærming betyr at det tas utgangspunkt i antakelser fra tidligere teorier (Thagaard 2003). En kvalitativ undersøkelse kan ha både induktiv og deduktiv tilnærming (ibid), noe som er gjeldende for denne undersøkelsen. Her søker en både å bekrefte at den kunnskapsbaserte tilnærmingen som har dannet grunnlaget for valg av fremgangsmåte for implementering av verdier, ble vellykket opp mot kjent teori om motivasjon og VBL, men også å finne andre forhold i prosessen som kan ha virket inn.

## **3.2 Intervju**

I dette avsnittet beskrives utvalget av informanter, intervjuguidene, gjennomføringen av intervjuene og kategoriseringen av data.

### 3.2.1 Utvalg

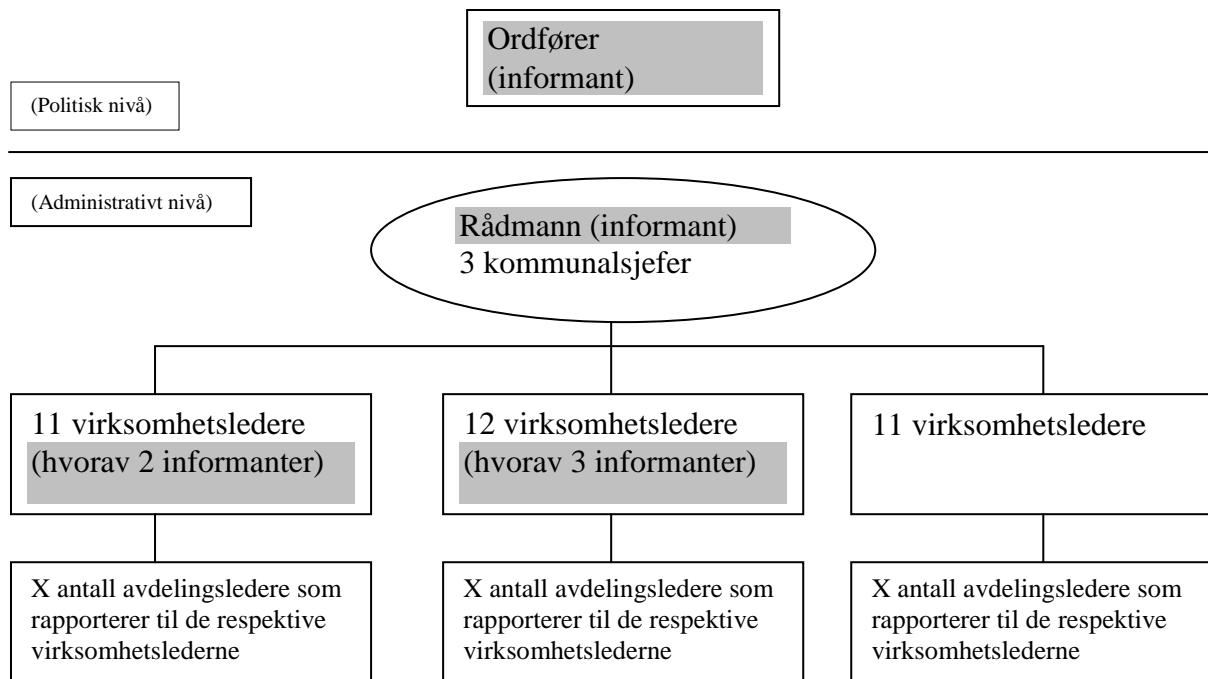
Siden det var ledernes motivasjon relatert til prosessen med å implementere verdier og senere praktisere VBL, som skulle undersøkes, var det viktig å få opplysninger om hvordan prosessen var lagt opp og hva slags forventninger politikerne og administrasjonen hadde til denne. Slik informasjon ønsket jeg å innhente fra ordfører som var initiativtaker til prosessen, og rådmann som sitter med instruksjonsmyndigheten og som videreførte prosessen inn i organisasjonen. De sa seg begge villig til å stille i intervju.

For å svare på undersøkelsens problemstilling og forskningsspørsmålene ble 5 virksomhetsledere intervjuet. Alle som ble spurt sa seg villig til å stille i intervju.

Utfordringen med å forske i egen organisasjon, og da i rollen som overordnet leder gjorde at jeg valgte informanter som jeg ikke har et direkte lederansvar for. Utvalget besto av 3 menn og 2 kvinner fra fagområdene teknisk, administrasjon, helse-omsorg og skole-barnehage. De hadde alle høgskoleutdanning med videreutdanning, og hadde vært ledere fra 7 – 23 år.

Utover at informantene var valgt fra ulike fagområder, var de tilfeldig valgt med unntak av to, som var kommet i gang med implementeringsprosessen. I tilfelle de andre ikke hadde startet prosessen, anså jeg det viktig at noen med erfaring fra prosessen i egen virksomhet, også var blant informantene. Da undersøkelsen ikke representerte en effektevaluering, men en prosessanalyse, anså jeg det ikke som en forutsetning at samtlige informanter måtte ha gjennomført prosessen i egen virksomhet forut for intervjutidspunktet. Utvalget må på bakgrunn av dette kunne klassifiseres å være et strategisk utvalg (Thagaard 2003) hvor min kjennskap til informantene var av betydning for det som skulle undersøkes.

Målgruppen for undersøkelsen er virksomhetsledere. Hver av disse har en kommunalsjef fra rådmannens lederteam som sin nærmeste overordnede, og de har flere avdelingsledere i rett linje under seg i hierarkiet. I organisasjonskartet på neste side, er informantene markert med grått for å visualisere deres plass i organisasjonen.



Organisasjonen har mange ledere på ulike nivåer og for å skille disse og lette begrepsbruken, vil virksomhetslederne i oppgaven bli omtalt som *lederne*, og rådmann med kommunalsjefer som *administrasjonen*.

Ordfører og rådmann er informanter i den forstand at de gir informasjon om det temaet det forskes på. Lederne skulle ifølge Jacobsen (2005), blitt omtalt som respondenter da det er deres egne opplevelse og motivasjon som undersøkes (Jacobsen 2005). Andre forfattere hevder at begrepet respondenter benyttes i kvantitative undersøkelser (Johannessen, Tuft og Kristoffersen 2004). Jeg har valgt å omtale alle som ble intervjuet i min undersøkelse, som informanter.

For å sikre informantenes anonymitet omtales alle lederne som *han*, men de er skilt fra hverandre ved at de refereres til som L1, L2, L3, L4 og L5. Det er avklart med ordfører og rådmann at deres bidrag ikke er anonyme, da anvendelse av deres innspill vil være gjenkjennbart. I teksten refereres de til som *hun* og *han*, med koding på henholdsvis O og R.

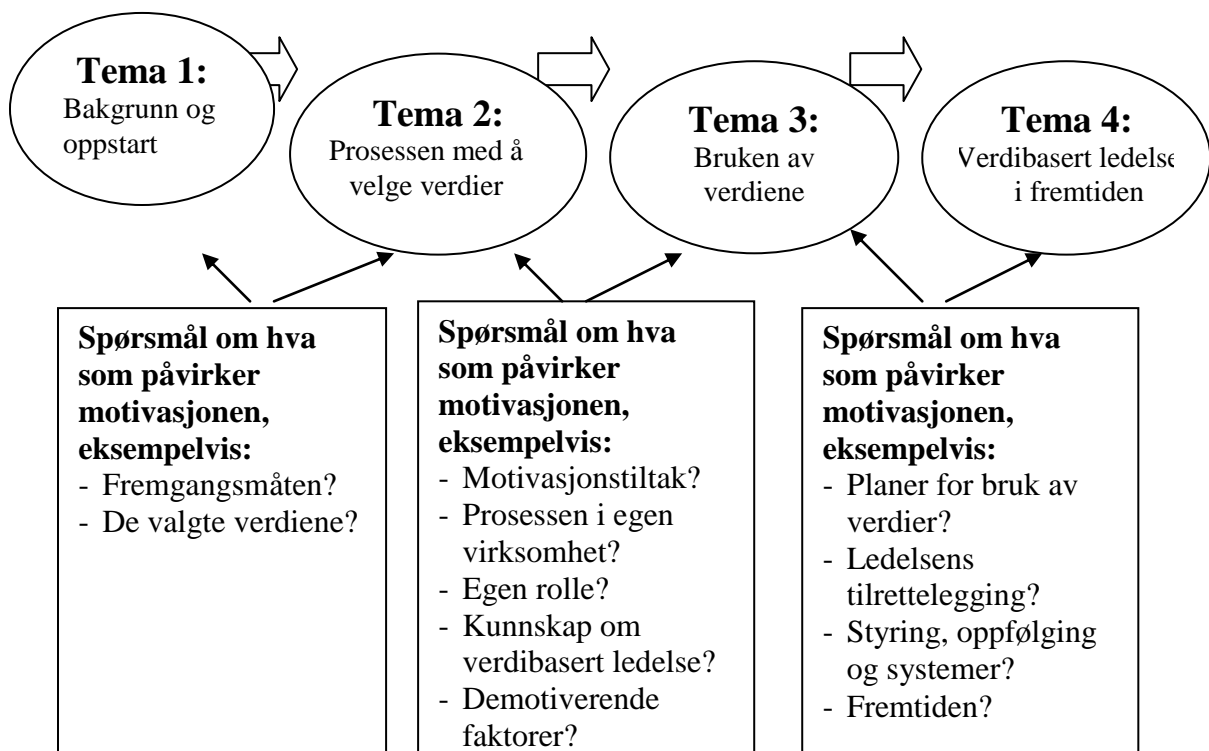
### 3.2.2 Intervjuguidene

Problemstillingen søker å finne svar på, på hvilke måter prosessen med å innføre organisasjonsverdier har påvirket ledernes motivasjon til å praktisere VBL.

Implementeringsprosessen består av ulike faser, og i hver fase er det faktorer kan ha påvirket motivasjonen på ulike måter.

Det er benyttet 3 ulike intervjuguiden. Den ene guiden er utarbeidet mot ordfører, den andre mot rådmannen og den tredje mot lederne. Ordfører er intervjuet om bakgrunnen for at det skulle velges verdier, hva som er oppnådd og tanker om bruken i fremtiden. Rådmannen er spurt om valg av fremgangsmåte og tiltak for å motivere lederne til å velge og senere praktisere i samsvar med verdiene og i samsvar med VBL (vedlegg 1 og 2). For lederne er intervjuguiden tematisk inndelt og følger implementeringsprosessen (vedlegg 3).

Skjematisk kan intervjuguiden til lederne fremstilles på følgende måte:



Under alle temaene fokuseres det på de indre motivasjonsfaktorene *autonomi*, *mestring* og *sosial tilhørighet*. Det søkes å finne svar på om disse indre motivasjonsfaktorene er blitt påvirket, og eventuelt hva det er som har påvirket dem. Det spørres både om forhold relatert til fremgangsmåten ved innføringen av verdier, og det spørres om de tiltakene som er gjort for

å påvirke motivasjonen. Informantene befant seg på ulike stadier i implementeringsprosessen på intervju tidspunktet. Det medførte at de i ulik grad hadde erfaringer med hvordan de opplevde påvirkningen av motivasjonen. Alle er likevel spurt om hele prosessen, men da rundt hva de tenker om påvirkningsfaktorene som skisseres.

Som modellen beskriver er intervjuguiden til lederne delt inn i 4 temaområder i tillegg til en innledende del hvor det spørres om bakgrunnsopplysninger som kjønn, alder, utdanning og antall år som leder. I et intervju er det vanlig å stille spørsmål rundt hva informantene *vet*, *mener*, *gjør*, samt deres  *vurderinger* av temaet som omtales (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2004). Alle disse 4 spørsmålskategoriene er benyttet i intervjuguiden. Under det enkelte tema er det fortrinnsvis benyttet åpne spørsmål som fordrer at informanten gir svar av beskrivende og vurderende art, men også noen lukkede spørsmål som er ment å avklare hva informantene vet. De lukkede spørsmålene blir fulgt opp av åpne spørsmål for å få frem en utdypende forklaring og begrunnelse.

### **3.2.3 Gjennomføring av intervjuene**

Da informantene ble forespurt om å stille i intervju ble de informert om formålet med undersøkelsen, og at deres deltakelse var frivillig. Ved oppstarten av intervjuet ble denne informasjonen understreket. De ble også orientert om at de kunne velge å trekke seg når som helst også etter intervjuet, og at verken deltagelse eller å trekke seg ville få innvirkning på deres arbeidsforhold i kommunen. Informantene ble forelagt et skjema hvor denne informasjonen var skriftlig nedfelt, og hvor de bekreftet at de var orientert og at de samtykket i deltagelsen (vedlegg 4 og 5).

Informantene ble også orientert om at data ville bli anonymisert og materialet destruert etter ferdigstilling av oppgaven. Ved bruk av informasjon gitt av ordfører eller rådmann, ville anonymitet ble problematisk. De fikk derfor forsikring om at sitater og referanser til det de hadde sagt i intervjuene, skulle forelegges dem for godkjenning før oppgaven ble levert.

Ved starten av intervjuet ble informantene orientert om opplegget, temaene som intervjuet omhandlet og tidsrammen. De ble oppfordret til å i den grad det lot seg gjøre, se på intervjuer

som en utenforstående part som var ukjent med prosessen som hadde pågått i kommunen. Intervjuene ble avholdt på informantenes kontorer innenfor en tidsramme på 40 – 65 minutter.

Intervjuene ble tatt opp på lydfiler og senere transkribert av meg. Det transkriberte materialet utgjorde datamaterialet i undersøkelsen.

### **3.2.4 Kategorisering av data**

Systematisering og kategorisering av datamaterialet innebærer at dette komprimeres (Everett og Furseth 2004). Man søker å fortette meningen i det som fremkommer i materialet. Dette kan også omtales som en fenomenologisk tilnærming, hvor tekstens betydningsinnhold er det analyseprosessen orienteres mot (Thagaard 2003). Fenomenologi er læren om det vi kan se, det vi kan oppfatte ved hjelp av vår sanser (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2004). Men innholdet må fortolkes gjennom at det søkes etter et dypere meningsinnhold (Thagaard 2003). Dette omtales som en hermeneutisk metode, en tilnærming som legger vekt på at det ikke er én sannhet, men at fenomener må tolkes på ulike nivåer og i lys av den konteksten de står i (Gilje og Grimen 1993, Thagaard 2003). Både informanter og forsker møter fenomenet med egen forforståelse og tolkning.

Kategoriseringen vil si at man samler dataene i ulike grupper (Jacobsen 2005).

Kategoriseringen av mitt materiale ble i første omgang gjort ved at jeg delte materialet inn i tema som fulgte implementeringsprosessen. Først bakgrunnen for valg av organisasjonsverdier, så selve valgprosessen, deretter bruken av verdiene og til sist fremtidig praktisering av VBL. Under hvert av temaene lette jeg etter ord og uttrykk som kunne indikere motivasjon hos informantene, og relaterte de så til hva som hadde foranlediget denne motivasjonen. Jeg benyttet sitater som tema i overskriftene og sjekket ut og innarbeidet det de øvrige informantene hadde sagt om samme tema. Under letingen etter kategoriene var forskningsspørsmålene det sentrale. Jeg søkte med andre ord etter både det som generelt ble oppgitt som motiverende, og det som spesielt ble oppgitt som motiverende relatert til de 4 spesifikke forskningsspørsmålene.

### **3.3 Metoderefleksjon**

I dette avsnittet gjøres det en refleksjon rundt i hvilken grad undersøkelsen og tolkningen er gjort på en måte som er troverdig, bekreftbar og overførbar. Til sist gjøres det en betraktning rundt det forskningsetiske aspektet.

#### **3.3.1 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet**

Reliabilitet som står for *pålitelighet*, og validitet som står for *gyldighet* er sentrale begreper innen forskning (Jacobsen 2005). Pålitelighet er knyttet til om de data som benyttes i forskningen er pålitelige i lys av hvordan de er samlet inn, bearbeidet og valgt ut (Johannessen, Tuft og Kristoffersen 2004). Gyldigheten vurderes ut fra om undersøkelsen måler det vi ønsker, og om dataene som er benyttet og konklusjonene som er trukket, er riktige (Jacobsen 2005). Begrepene reliabilitet og validitet er opprinnelig hentet fra kvantitativ metodelære, og i den senere tid har begrepene *troverdighet*, *bekreftbarhet* og *overførbarhet* i større grad blitt tatt i bruk for kvalitativ forskning (Thagaard 2003). Jeg velger å gjøre metoderefleksjonen med utgangspunkt i disse tre begrepene.

Om undersøkelsen er troverdig relateres til om fremgangsmåten er gjort på en tillitsvekkende måte (Thagaard 2003). Min rolle som leder i organisasjonen, mentor og som student på undersøkelsens tema, kunne svekke undersøkelsens troverdighet. Informantenes manglende kjennskap til min mentorrolle, oppfordringen om at de skulle betrakte meg som en utenforstående part under intervjuet, svar som kritiserte administrasjonen, og den åpne relasjonen jeg opplever at jeg har til informantene, taler for at svarene de gav var troverdige. Et annet aspekt som kan påvirke troverdigheten i svarene er at temaene motivasjon og VBL i seg selv kan være energigivende og dermed påvirke informantene til å reflektere mer enn de gjør i det daglige, for så å respondere mer positivt til temaet enn det som kan gjenkjennes i deres daglige motivasjon.

Min rolle i organisasjonen utfordrer meg også til å være ekstra åpen og kritisk i tilnærmingen til dataene når de skal bearbeides og tolkes. Dersom konklusjonen av undersøkelsen blir opplevd å være ensidig positiv eller negativ, kan det svekke troverdigheten til undersøkelsen.



Konklusjonen skal også være *bekreftbar*, et begrep som relateres til om den konklusjonen undersøkelsen leder til, støttes av annen forskning (Thagaard 2003). Bruken av motivasjonsteori og teori om VBL er benyttet for å underbygge og bekrefte funnene.

Et tredje aspekt i kvalitativ forskning er at undersøkelsen skal være *overførbar*, hvilket vil si at tolkningene som baserer seg på denne enkeltundersøkelsen også skal kunne gjelde i andre sammenhenger i form av at den representerer gjenkjennelse (Thagaard 2003). Denne undersøkelsen som både har en induktiv og en deduktiv innretning, vil ivareta dette kravet da det både søkes å bekrefte eksisterende forskning samt å utvikle ny teori.

### **3.3.2 Forskningsetikk**

Samfunnsvitenskapelig forskning innebærer oftest at man forsker på sosiale relasjoner (Jacobsen 2005). Dette fordrer at man har et kritisk blikk på blant annet tema og fremgangsmåte i forskningsprosjektet. Innen forskningsetikken vurderes det hvilke handlinger som er akseptable eller uakseptable i lys av prinsipper, retningslinjer og regler for forskningsopplegget (Johannessen, Tuft og Kristoffersen 2004). Viktige aspekter å ta hensyn til er informantenes samtykke, frivillighet og forståelse av hva de deltar i. Videre skal deres integritet, verdighet og anonymitet sikres (Jacobsen 2005). I avsnittene over har jeg beskrevet hvordan dette har vært ivare tatt i min undersøkelse. Et aspekt som likevel er vanskelig å vite om er ivare tatt, er hvorvidt informantene følte seg forpliktet til å delta tatt i betraktning min rolle som overordnet leder. Informasjonen om at deltagelse var frivillig og at den ikke ville få konsekvenser for deres arbeidsforhold, var det derfor viktig for meg å understreke.

Opplysningene informantene gav anonymiseres og destrueres etter prosjektavslutning og utvelgelsen av informantene er gjort i tråd med gjeldende regler. Ordfører og rådmann har lest gjennom de delene av oppgaven hvor de er referert eller sitert, og de har begge godkjent at dette benyttes i masteroppgaven, også dersom den på et senere tidspunkt gjøres offentlig tilgjengelig.

Som forsker i egen organisasjon står jeg overfor en rekke etiske dilemma. Et dilemma er det rent mellommenneskelige i relasjonen til informantene, noe annet er at jeg forsker på en prosess som er initiert av overordnet ledelse. Forut for undersøkelsen søkte jeg og fikk skriftlig tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen (vedlegg 6). Et annet aspekt er at min

interesse for temaet VBL medfører jeg som forsker må være bevisst at mine holdninger kan innvirke på min vurdering. Den kritiske tilnærmingen til både datamaterialet og mine egne forutinntatte holdninger må være gjenstand for en kontinuerlig selvgransking for å sikre at troverdigheten i oppgaven ivaretas.

I dette kapitlet er fremgangsmåten, metoden og egen rolle i forskningen omtalt. Videre er intervjuer, utvalget av informanter, intervjuguidene, gjennomføring av intervjuene og kategorisering av data gjennomgått. Til sist er det gjort en metoderefleksjon omhandlende krav til forskning og forskningsetikk.

## **4 Resultater og analyse**

I dette kapitlet presenteres resultatene som svarer på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Problemstillingen søker å finne svar på, på hvilke måter prosessen med å innføre organisasjonsverdier har påvirket lederne motivasjon til å praktisere VBL. Forskningsspørsmålene rettes mot hvilke faktorer i prosessen som påvirker lederne motivasjon. Mer konkret tar forskningsspørsmålene for seg styrker og svakheter i fremgangsmåten for valg av verdier, motivasjonstiltak som er gjennomført, lederne forståelse av hva som menes med VBL, og hva lederne mener bør gjøres i fremtiden for at de skal ha motivasjon til å praktisere VBL.

Kapitlet følger strukturen i intervjuguidene, og er bygd opp ut fra de ulike fasene i implementeringsprosessen. Først omtales bakgrunnen og oppstarten av verdiarbeidet, deretter prosessen med å velge ut verdier. Til sist omtales lederne foreløpige erfaringer, samt tanker og anbefalinger rundt hvordan praktiseringen av verdiene bør følges opp i fremtiden.

Ledernes motivasjon til å igangsette prosessen med å velge verdier, og til å lede i samsvar med verdiene, analyseres og drøftes gjennom hele kapitlet. Funnene vil bli analysert i lys av motivasjonsteori og da med et spesielt fokus på de indre motivasjonsfaktorene autonomi, mestring og sosial tilhørighet, og Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell som beskrevet i kap. 2. I tillegg analyseres dataene opp mot teori om verdier, organisasjonsverdier og verdibasert ledelse. Dataene blir analysert med sikte på å finne hovedlinjer, tendenser, karakteristika og skillelinjer i svarene som informantene gir.

### **4.1 Bakgrunn og oppstart**

Som beskrevet i innledningen kap.1, ble initiativet og valget av 2 overordnede verdier, gjort av politikerne. Lederne ble orientert om beslutningen og gitt i oppgave å igangsette prosessen med å velge 2-3 verdier i egen virksomhet. I de følgende tre avsnitt beskrives hva informantene mente om beslutningen om å innføre verdier og om måten det ble gjort på, og hvordan dette påvirket deres motivasjon. Resultatene og analysen omfatter både deres vurdering av målet med å innføre verdiene, fremgangsmåten ved at det var 2 overordnede og

2 egne verdier, at de selv ikke hadde vært med på å velge de overordnede verdiene, og hva de tenkte om å lede etter verdier som var besluttet av andre.

#### **4.1.1 Det var på tide (L3)**

Resultatene viser at informanter på intervju tidspunktet, var godt kjent med hvilke verdier som var valgt av politikerne, men de hadde ved oppstarten av prosessen med verdiarbeidet hatt ulikt utgangspunkt og motivasjon for å jobbe videre med dette. Mens én informant formidlet at dette med verdier *kom litt ut av det blå (L4)*, var det en som uttrykte at han *tenkte at det var på tide (L3)*.

Blant informantene var det to som igangsatte prosessen med å velge ut verdier i egen virksomhet kort tid etter at politikerne hadde valgt de 2 overordnede verdiene (L2, L3). Begge disse hadde i motsetning til de øvrige tre, lært mye teori om VBL tidligere, dette både via forelesninger og via utdanning. En av dem uttrykte at han vurderte å søke på et studium i VBL og at temaet allerede var lagt inn som ett element i virksomhetens kompetanseplan. Begrunnelsen den ene gav for sin motivasjon var at han fant det meningsfullt å lede ut fra verdier: *Og jeg ser også at når du jobber etter verdier så gir det også en mening med hvorfor du er her (L3)*.

Noen virksomheter i kommunen hadde hatt verdier tidligere (R), men det var ikke tilfelle for de virksomhetene som informantene tilhørte. Det ble også beskrevet at det hadde eksistert noen overordnede verdier tidligere, i et personalpolitisk dokument, men at disse ikke hadde vært valgt av de ansatte, og de var relativt ukjent i organisasjonen (L2). De to lederne som nå var raskt ute med å igangsette prosessen med å velge verdier, formidlet at de allerede var motivert, og på spørsmål om de ikke var like motivert før politikerne valgte verdier svarte den ene: *Jeg vet ikke, da var jeg i hvert fall veldig moden til å hive meg på [...] Jeg ble vel kanskje motivert av det overordnede drivet. At dette er noe som gjelder alle (L2)*. Selv om de øvrige informantene også formidlet at de var motivert til å igangsette prosessen, tydet deres refleksjoner på at de trengte mer tid for å kunne gå i gang med prosessen i egen virksomhet. Dette omtales nærmere i et senere kapittel.

Resultatene peker på skillelinjer mellom de informantene som fra tidligere hadde kunnskap om VBL og de som ikke hadde det. Jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldham som beskrevet under kap. 2.2.3, kan forklare noe av det vi her ser. De to lederne som gikk i gang tidlig, var allerede motivert ved at de fra tidligere hadde opplevde mening med verdiarbeidet, men fikk stimulert sitt vekstbehov da de både fikk en ny identitet knyttet til oppgaven og en opplevelse av et større ansvar for denne. Det var lite som skulle til for å stimulere deres motivasjon til å igangsette arbeidet. Beslutningen om felles overordnede verdier og bestillingen ut til virksomhetene var det som skulle til. Og som ordfører uttrykte det: *Jeg tror det var en sånn forløsende greie(O)*. Den indre motivasjonsfaktoren *mestring* var fremtredende hos disse to lederne, da de hadde en teoretisk grunnforståelse av verdiarbeidet. Også motivasjonsfaktoren *autonomi* var stimulert da de både kjente på et selvstendig ansvar for oppgaven, og en egen identitet knyttet til den.

Resultatene i undersøkelsen gir ikke svar på om det å igangsette prosessen med å velge verdier i seg selv har påvirket motivasjonen til de øvrige lederne. Samtlige ledere fikk oppgaven, og potensialet for vekst skulle dermed være tilstede. Imidlertid tyder tendensen i materialet på at mestringsopplevelsen var større hos de lederne som raskt gikk i gang med prosessen i egen virksomhet.

Problemstillingen etterspør hvilke faktorer som har påvirket motivasjonen og her finner vi at selve igangsettingen av prosessen med å velge verdier har påvirket motivasjonen for de to lederne som var kjent med ledelsesteorien VBL fra tidligere.

#### **4.1.2 Ja takk, begge deler!**

I dette avsnittet er fokuset på den fremgangsmåten som politikerne valgte da det skulle velges organisasjonsverdier, og i hvilken grad denne virket inn på ledernes motivasjon til å lede ut fra verdier. Dette er viktig å få innsikt i da det bidrar til å få svar på forskningsspørsmålet som omhandler hva som var styrker og svakheter i fremgangsmåten for valg av verdier. Med fremgangsmåte tenkes her på at det ble valgt 2 verdier av politikerne og så skulle det velges 2-3 verdier i den enkelte virksomhet.

Som beskrevet under kap.1.1, finnes det eksempler på at når ledelsen velger organisasjonsverdiene, så kan det ha uheldig innvirkning på de ansattes motivasjon da de kjenner på en manglende delaktighet i valgprosessen og kanskje også en manglende tilslutning til de valgte verdiene. Resultatene tydet på at lederne var enige i beslutningen om at det skulle være noen felles overordnede verdier og at disse skulle velges av politikerne. Om dette sa de følgende:

- Jeg tror at alt behøver vi ikke bestemme selv. Nei. Jeg tror at noen ting skal komme ovenifra (L1).
- Jeg liker det at det på en måte kom fra toppen litt og jeg (L2).
- Det synes jeg var helt greit jeg. Det er gitt noen føringer og så er vi med selv å påvirke (L3).
- Det var lurt av ordføreren dette her (L4).
- Det er jo ikke ønskelig at virksomhetene går helt i hver sin retning(L5).

Informantene var tydelige på at de likte kombinasjonen av overordnede verdier og egne verdier ble ansett å være positivt, og at all den tid lederne fikk velge sine egen 2-3, så var det bare en fordel at politikerne valgte de 2 overordnede. Dette både i forhold til identitet i organisasjonen, men også i forhold til meningen med den videre jobben. Når politikerne la så mye innsats i dette, så ble betydningen vurdert som større. En uttrykte dette på følgende måte: *For meg er det betryggende at politikerne har brukt tid på prosessen (L5).*

Politikernes valg av overordnede verdier ble ikke sett på som en negativ ytre styring. En av informantene sa det på følgende måte:

Selv om det kom ovenfra så tror jeg ikke personalet hos meg ser på det som noe som er tredd nedover helt heller [...] Nei, fordi de var med, vi la opp til en prosess i virksomheten hvor vi skulle mene vårt (L2).

Tendensen i materialet tilsier at lederne gav sin tilslutning til at hver virksomhet skulle begrense omfanget til 4-5 verdier, inkludert de overordnede. En typisk uttalelse var: *Ja, jeg synes det var en klok tilnærming at de ikke tok for mange (L5).* En annen informant sa følgende: *Og jeg tenker at det er lurt, å ikke velge for mange. Dette er jo stor verdier, som du kan legge veldig, veldig mye i da (L1).* Disse uttalelsene sammenfaller med det som er påpekt i teorien om at antallet verdier ikke bør være for mange da det kan redusere fokuset på det som er organisasjonens kjerneoppgaver (Collins og Porras 2002). Videre tyder uttalelsene på

at informantene forstår kompleksiteten som ligger i å skulle definere hva en legger i verdiene og hvordan de deretter skal etterleves i organisasjonen.

Et viktig forhold ved Ski kommunes verdivalg, er at de overordnede verdiene ble valgt av politikerne og ikke øverste administrative ledelse. Resultatene indikerer at lederne opplevde det som et sterkere signal om at verdiene skulle etterleves, når det var politikerne som hadde valgt de, enn om verdiene var blitt valgt av rådmannen (L4, L5). En uttrykte det på følgende måte:

Det oppstår kanskje en slags forventning om at når rådmannen kommer med det, så skal det være en mer byråkratisk prosess rundt det. Men når de helt på toppen har gått ut og sagt at det her er det vi skal ha, så er det ikke noen tvil rundt det (L4).

Informantenes oppfattelse av oppdraget kan se ut til å være relatert til at det er en mening i det, mer enn en tildelt arbeidsoppgave. Samtidig bidrar dette til å forankre prosessen og verdiene.

På spørsmål om de kunne se for seg andre fremgangsmåter som ville vært bedre enn den som ble valgt, viste resultatene at de ikke så for seg noen gode alternativer. Én informant foreslo imidlertid følgende:

Det jeg kunne ønske meg faktisk, mer samhandling mellom administrasjonen og politikerne. Jeg har erfaring med å sende virksomhetsledere og politikere sammen på kurs. Sånne steder kunne man valgt sammen verdier, for kommunen (L1).

En annen informant var usikker på om det var en fordel å la ansatte ute i organisasjonen få være med på prosessen med å velge de overordnede verdiene da han mente betydningen av verdiene kunne endres på vei opp i hierarkiet:

Gjør du en nyansering av ordet så risikerer du at du tar bort meningen med det og da har du jo tatt bort motivasjonen for kanskje å jobbe med det som var startet nedenfra (L4).

Hovedtendensen som kan leses ut av resultatene er at lederne gav sin tilslutning til fremgangsmåten for valg av verdier, og dette kan tyde på at potensialet for en motivert atferd var til stede. Behovsteoriene til Maslow, Alderfer og McClelland (Hein 2009, Jacobsen og Thorsvik 2007, Kaufmann og Kaufmann 2003) viser blant annet at mennesker har behov for relasjoner, kontakt, vekst og prestasjoner. Svarene i undersøkelsen kan peke i retning av at

disse behovene imøtekommes. Informantene så på fellesskapet i de overordnede verdiene som ønskelig og de mente at prosessen i virksomhetene skulle medføre interne sosiale prosesser. Vekstbehovet imøtekommes ved at lederne ble utfordret til å både få utarbeidet egne verdier, men også til å sette seg inn i hva det betyr å skulle lede ut fra verdier.

Det finnes omfattende empiri som viser at autonomi er en viktig indre motivasjonsfaktor for medarbeidere (Deci og Ryan 1985, Jelstad 2007). I fremgangsmåten for valg av verdier i Ski kommune har man forsøkt å legge til rette for denne selvbestemmelsen ved at lederne selv skal få besørge valg av verdier i egen virksomhet. Imidlertid er det en overordnet beslutning at dette skal gjøres, og ikke en selvinitiert handling. I utgangspunktet kunne en da tenke at handlingen i seg selv ville bli utført som følge av en ytre motivasjon og ikke en indre. Men autonomi betyr ikke at all aktivitet skal være styrt av en egeninitiert prosess. Høyspesialisert personell motiveres av ledelse, men da i form av rammeavklaringer mer enn styring og kontroll (Hein 2009). I fremgangsmåten for valg av organisasjonsverdier i Ski kommune er det gjort rammeavklaringer og stilt forventninger til lederne i form av at de har fått *tildelt* 2 verdier, men er gitt *frihet* til å velge 2-3 i tillegg. De har fått presentert et mål og dette stimulerer motivasjonen, og står ikke i motsetning til autonomi (Deci og Ryan 1985). Resultatene i analysen støtter opp under et slikt resonnement.

### 4.1.3 Tilslutning og utfordring

I dette avsnittet undersøker vi hva informantene mente om de verdiene som ble valgt av politikerne, og hva de tenkte om å skulle lede ut fra verdier de selv ikke hadde vært med på å velge. På samme måte som forutgående avsnitt skal denne delen av analysen bidra til å svare på forskningsspørsmålet knyttet til styrker og svakheter i fremgangsmåten for valg av verdier.

Verdiene *åpenhet* og *respekt* ble valgt av politikerne, og resultatene i undersøkelsen peker mot at lederne syntes dette var verdier de var motivert til å lede ut fra. En sa det på følgende måte:

Jeg har jo hatt litt sånn forberedelse til, altså å velge egne. Og da gjorde jeg litt research på noen, ja googlet en del verdier. Jeg ser jo det er veldig forskjellige verdier som brukes. Men det kretser mye rundt det samme. Det er jo på mange måter mye av de samme verdiene, bare forskjell på ulike tilnæringsmåter. Så jeg synes jo at det der



var jo veldig greie verdier å forholde seg til. Så jeg synes det var egentlig gode, sånne universelle for hele organisasjonen (L5).

Informantenes begrunnelse for hvorfor de er motivert til å lede i tråd med de valgte verdiene er at de er *ganske enkle å forholde seg til (L5)*, de er *grunnleggende for mange ting (L2)*, de er *gode fordi kommunen er mangfoldig (L2)*, de *gir bevissthet (L3)* og de *samsvarer med det en kan stå for (L4)*. Det ble likevel pekt på at det kunne finnes andre verdier som de ville vært like motivert til å lede i forhold til. En informant hevder at etter at de begynte å jobbe med verdiarbeidet, så fant de at de gjerne forklarte en verdi med en annen verdi, og at mange verdier grep inn i hverandre: *Da tenkte jeg at jeg kunne levd med sikkert flere verdier (L2)*. Utsagnet kan indikere at informantene har et verdihierarki bestående av en rekke verdier som er viktige for en selv. Man rangerer verdiene ulikt (Aadland 2004), men samlet sett har verdihierarkiet mange verdier som man kan gi sin tilslutning til, om enn med ulik grad av prioritet.

Men selv om resultatene peker på en tilslutning til verdiene, så finnes det noen skillelinjer ved at det også pekes på utfordringer knyttet til å skulle lede i samsvar med disse. To av informantene sa at det er noen utfordringer relatert til de 2 valgte overordnede verdiene. Det beskrives at de valgte verdiene kan sees på som to ytterpunkter langs en akse, men at de finner det positivt utfordrende å skulle jobbe i dette spenningsfeltet. En informant uttrykte det på følgende måte: *Og så tenker jeg at det er spennende at de har satt opp 2 begreper som egentlig kræsjer mot hverandre. De har gjennom det synliggjort egentlig behovet for å ha et verdisett (L4)*. Informanten peker her på andre forhold enn tilslutning til selve verdien. Han peker på at innføringen av verdier i seg selv har avdekket et behov for å ha verdier, at han ser utfordringer med å lede etter verdier og han sier at han motiveres av utfordringer. Med andre ord er det ikke bare tilslutningen til de valgte verdiene som har utfordret han, men også spenningsfeltet mellom disse.

En annen informant uttrykker ikke denne spenningen som like motiverende. På spørsmål om han er motivert til å lede ut fra de valgte verdiene svarer han *både ja og nei (L3)*. *Ja* - argumentene er beskrevet over, men *nei* sier han da han mener det kan være utfordrende å jobbe ut fra verdien *åpenhet*. Han stiller spørsmål med hvor grensen for åpenhet skal gå. En for stor åpenhet kan skape unødig uro ved eksempelvis planer om budsjettkutt. Han stiller seg likevel positiv til verdiene og sier *det er fine verdier (L3)*, men ser at det er mye avklaringer som må gjøres.

Hovedtendensen i datamaterialet er at de overordnede verdiene sees på som noe mer enn begreper som er valgt av hensyn til et ønsket omdømme. En av informantene uttrykker dette på følgende måte:

Jeg tenker at de verdiene som politikerne har valgt er, er bra verdier som jeg ikke har noen problemer med å lede etter. For det synes jeg er viktige verdier. Men det kan bety veldig forskjellig fra ulike virksomheter så det er viktig at vi eier dem (L1).

Det uttrykkes også enighet om at det er viktig at lederne selv får velge verdier som er nærmere relatert til deres kjernetjenester. *Og så er det greit at vi får den utfordringen å velge noen som kanskje er litt mer sånn typisk oss (L5).*

Verdiene *åpenhet og respekt* som ble valgt av politikerne, er allmenngyldige verdier. Informantenes svar bekreftet i stor grad dette, og de av dem som fant verdiene utfordrende ble spurt hva det ville bety for dem dersom de ikke kunne støtte de valgte verdiene. En av dem hadde erfaring med en arbeidsplass hvor vedkommende kjente at han ikke delte de verdiene han følte var styrende for måten ledelsen opptrådte. På spørsmål om hvordan det hadde vært for ham i Ski kommune, dersom politikerne valgte verdier han ikke støttet sa han:

Det hadde vært vanskelig for meg. I hvert fall hvis det var avstand mellom det de faktisk gjorde og det de da sa. Da kan det være at jeg etter relativt kort tid måttet finne meg en ny jobb (L4).

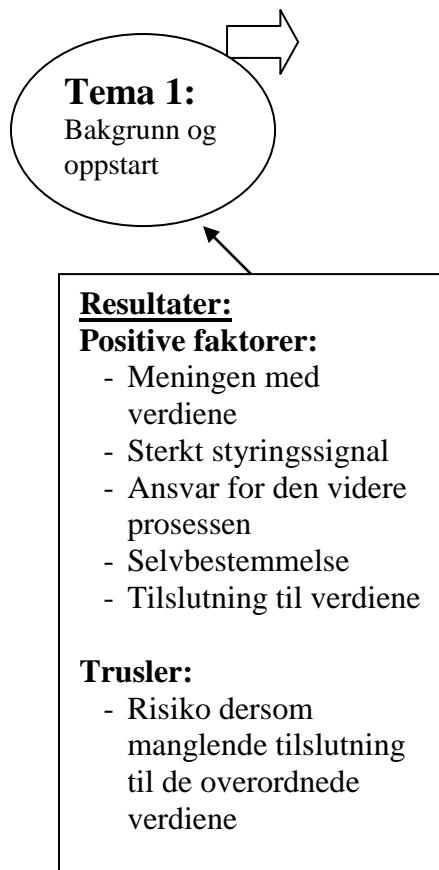
Det at informantene kan identifisere seg med verdiene gjør at de i større grad kan identifisere seg med arbeidsoppgaven som er gitt. Dette er beskrevet i teorien, og lys av Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell som beskrevet i kap.2.2.3, finner man at oppgaveidentitet er viktig for opplevelsen av en meningsfull jobb, som igjen kan lede til høy indre jobbmotivasjon. Det affektive aspektet hvor følelsen av at de valgte verdiene samsvarer med informantenes egne verdier, gir en større grad av organisasjonsforpliktelse (Finegan 2000) og dermed et større opplevd ansvar for resultatene. Dette er forhold som gjenspeiles i disse resultatene.

Jobbkarakteristikamodellene knytter meningen med jobben, og ansvaret for- og kunnskapen om resultatene, til ytelse, trivsel og jobbmotivasjon. Men menneskers verdier er i seg selv en kilde til motivasjon og energi (Aadland 2004). Det at verdier er en motivasjonskilde i seg

selv, styrker potensialet for en motivert atferd i prosessen med å innføre organisasjonsverdier. Forutsetningen for at motivasjonen skal være så sterk at den fører til handling ligger blant annet i aktørenes tilslutning til de valgte verdiene. Resultatene peker i retning av at verdiene har en selvstendig motiverende effekt.

#### **4.1.4 Konklusjon**

De temaene som er belyst i dette kapittelet skal bidra til å besvare det første forskningsspørsmålet som omhandler styrker og svakheter i fremgangsmåten for valg av verdier. Parallelt fremkommer andre faktorer som så langt i prosessen har påvirket ledernes motivasjon. Ser vi på modellen for intervjuguiden viser funn at fremgangsmåten har virket positivt inn på motivasjonen da den har representert et sterkt styringssignal, lederne er gitt ansvar og selvbestemmelse relatert til den videre prosessen i egen virksomhet, og de gir sin tilslutning til verdiene. Ulempen med fremgangsmåten er en tenkt situasjon hvor de ikke kunne gi sin tilslutning til verdiene. Meningen med verdiarbeidet blir sående som en selvstendig faktor, da den ikke uten videre kan relateres til selve fremgangsmåten som har vært benyttet. Modellen på neste side illustrerer funnene:



Oppsummert peker resultatene på at de indre motivasjonsfaktorene autonomi, mestring og sosial tilhørighet stimuleres via prosessen som ble igangsatt. Tendensen i datamaterialet er at målet med å innføre verdier ble vurdert som meningsfullt, informantene opplevde at de hadde ansvar for den videre prosessen, og de formidlet kunnskap om at verdiene må etterleves i handlinger for å oppfattes troverdige.

I lys av forskningsspørsmålet som omhandler fremgangsmåte for valg av verdier peker resultatene på flere viktige forhold som kan fremholdes som styrker ved verdiarbeidet. For det første gav fremgangsmåten med 2 overordnede og 2-3 egne verdier, en opplevelse av fellesskap i kombinasjon med selvbestemmelse og vekstmulighet. Den gav også et signal om betydningen av oppgaven på bakgrunn av politikernes involvering og beslutning, og den gav lederne ansvar for videre prosess. Tilslutningen til verdiene gjorde at meningen og følelsen av identifisering med oppgaven ble styrket. Informantene så få svakheter i fremgangsmåten for valg av verdier, men pekte på betydningen av at de kunne gi sin tilslutning til verdiene. Samtidig viste materialet også noen svakheter i fremgangsmåten. I en tenkt situasjon kunne lederne ha opplevd å ikke kunne identifisere seg med-, og gi sin tilslutning til-, verdier som ble valgt av overordnede.

Tendensen som resultatene viser peker på at informantene har sammenfallende syn på at de er motivert til å igangsette prosessen med å velge verdier, at de ser meningen med arbeidet, at de er enige i- og kan gi sin tilslutning til de verdiene som er valgt av politikerne, og at de kjenner at de har fått en selvstendig rolle i den videre prosessen. Det er kun på ett område at informantene viser avvikende tendenser. De to informantene som oppgir at de fra tidligere har vært godt kjent med VBL, iverksatte prosessen med å velge- og implementere verdier i egne virksomheter lenge før de øvrige tre informantene. Dette kan tyde på at deres vekstbehov ble stimulert mer enn de øvrige da deres kunnskaper og ferdigheter knyttet til oppgaven, samt deres opplevelse av mening med oppgaven var sterkere enn hos de øvrige. Dette vil bli ytterligere belyst i et senere avsnitt.

## **4.2 *Prosesen med å velge organisasjonsverdier***

I det følgende beskrives og analyseres den erfaringsbaserte delen av prosessen. Samtlige informanter hadde erfart rådmannens formidling av oppdraget og motivasjonstiltak som ble igangsatt. Tre av informantene hadde igangsatt prosessen med å velge verdier i egen virksomhet, mens to ikke hadde startet valgprosessen, men hadde informert de ansatte om at dette skulle gjøres på et senere tidspunkt. Motivasjonen som beskrives i disse avsnittene er dermed basert på de påvirkningsfaktorer som informantene har møtt i samhandling med andre, og er ikke kun basert på teoretiske refleksjoner rundt temaet.

De følgende fire avsnitt beskriver hva som i oppstarten av prosessen hadde vært motiverende for at lederne selv skulle igangsette arbeidet med å velge verdier i egen virksomhet, og hva som ble motiverende for de lederne som var kommet i gang med prosessen. I dette ligger både ledernes forståelse av oppdraget som var gitt av rådmannen, motivasjonstiltakene som ble igangsatt, måten prosessen ble mottatt i egen virksomhet og hva de som enda ikke hadde igangsatt utvelgelsesprosessen, så på som utfordrende. Temaene som her er i fokus er relevante i forhold undersøkelsens problemstilling og i forhold til forskningsspørsmålet som omhandler hva administrasjonen og/eller politikerne har gjort for å motivere lederne.

#### 4.2.1 Administrasjonens bestilling og motivasjonstiltak

Kort tid etter at politikerne hadde valgt overordnede verdier holdt rådmannen et møte hvor han orienterte alle virksomhetslederne om hvilke verdier politikerne hadde valgt (R). Alle lederne ble så gitt i oppgave å velge verdier for egen virksomhet. Utover dette var det ikke gitt noen føringer for hvordan valget skulle gjøres. På spørsmål om de følte at de selv eide den videre prosessen svarte en av informantene: *Ja, ja det er opp til meg nå, å få det til (L1)*. Dette var et typisk utsagn som kom til uttrykk hos samtlige informanter. De formidlet at de kjente at de hadde fått en selvstendig rolle i det videre arbeidet og at det nå var opp til dem selv å ta dette videre.

Imidlertid kom noen nyanseringer av dette til uttrykk ved at en av informantene sa om sin opplevelse av selvstendighet relatert til oppgaven: *Den er jo bare gitt? Den ligger i oppdraget mitt (L4)*. Han så på oppgaven som noe han måtte utføre i regi av den stillingen han hadde. Samtidig uttrykte han at han følte han hadde selvbestemmelse i den videre prosessen og at han var motivert til å gjøre det. Dette kan peke i retning av at mål- og rammedefinering gitt av overordnede, ikke står i kontrast til opplevelsen av autonomi.

De informantene som hadde igangsatt prosessen med å velge verdier uttrykte at de hadde en helt selvstendig rolle i hvordan de ønsker å gå frem, og de uttrykte tilfredshet med hvordan prosessen hadde forløpt. En av informantene sa det på denne måten:

Ja, jeg er veldig fornøyd. Jeg har vært veldig fornøyd. Fordi dette er noe alle har kommet forent, kommet frem til. Det er ikke dyttet ned fra ledelsen eller noen ting. Det har vært en veldig bra prosess og derfor, det har tatt nesten et halvt år (L3).

Tidsaspektet ble pekt på som vesentlig, men informantene svarte ulikt når de ble spurt om det ble gitt en tidsfrist. Likevel pekte resultatene i retning av at lederne mente at de hadde fått godt med tid til å gjennomføre prosessen i egen virksomhet. Dette ble vurdert som vesentlig da arbeidet ble sett på som viktig og omfattende. En av informantene sa følgende om at rådmannen ikke hadde gitt en tidsfrist: *Nei, og det synes jeg også er bra, fordi det her må sees på som et større arbeid (L1)*. En annen informant sa følgende: *Her har man sett at her er prosessen like viktig som resultatet (L5)*.

Rådmannen var tydelig på at lederne måtte få tid til å gjennomføre prosessen, men også at han ønsket å følge opp at jobben ble gjort. Han uttalte følgende om det å etterspørre resultatene:

Har ikke villet mase på virksomhetene. Det finner jeg absolutt ingen grunn til, men når jeg nå kan begynne å etterspørre, når vi kommer over på januar. Det blir interessant å finne ut av hvilke verdier som er valgt og hvorfor de har valgt det, men også eventuelt å få svar på om det er noen som ikke har valgt og hvorfor har de ikke valgt, hva som er årsaken til at de ikke har kommet dit (R).

Å skulle velge verdier er i utgangspunktet bare en oppgave, men rådmannen hadde også formidlet en forventning om at lederne skulle lede ut fra verdiene. På spørsmål om han ønsket at det skulle praktiseres VBL i virksomhetene sa han følgende:

Ja, det ønsker jeg, og jeg tror jo det at det er sånn at vi virkelig kan få, ikke bare mer fornøyde medarbeidere, men vi kan få mer fornøyde innbyggere og brukere av Ski kommune. Men i tillegg, at vi kan få mye mer ut av de ressursene vi har enn det vi faktisk per i dag får ut av de ressursene vi har. Og da snakker jeg om de menneskelige ressursene (R).

Rådmannens utsagn kan tyde på at han mener VBL kan gi både bedre tilbud men også bedre trivsel blant medarbeiderne. Men utsagnene kan også tyde på at rådmannen ser at å innføre en ny ledelsesteori ikke er gjort i en håndvending. Aadland hevder at det å skulle praktisere VBL fordrer at lederen har en særskilt evne, ønske, bevissthet og vilje (Aadland 2004).

Rådmannens utsagn om at han ikke ville mase på virksomhetene kan være et uttrykk for at han ville gi lederne tillit til at de ville utføre oppgaven, og tilstrekkelig med tid til å lære seg om VBL og til å forberede seg på arbeidet.

På spørsmål om hva administrasjonen har gjort for å motivere lederne til å starte prosessen i egen virksomhet svarer en av dem: *Det var en bestilling men det trengtes ikke noe for å motivere meg til det (L3)*. En annen uttrykker det på følgende måte: *Motivert? Det ble vi fortalt at det skal man gjøre, og (nn) hadde jo den innledningen og det var veldig motiverende. At dette her var betydningsfullt og viktig (L1)*. Til tross for at informanten her uttrykker at det å velge egne verdier er en pålagt oppgave, så uttrykker han at han er motivert til å gjøre det. Tilsvarende kommer til uttrykk hos samtlige informanter som formidlet at oppgaven er pålagt, men at de likevel er motivert.

Alle informantene pekte på at et seminar som rådmannen avholdt i Charlottenberg i september 2012, opplevdes motiverende, men at det utover dette var gjort lite for å motivere dem. En av informantene sa det på følgende måte: *Jeg husker jo (nn) sitt innlegg om det. For det har jo ikke vært så mye mer fokus. Det var jo på det seminaret på, i Charlottenberg (L5)*. En annen informant sa: *Charlottenberg er det eneste motiverende (L4)!*

Oppsummert ser man at hovedlinjene i resultatene peker mot at informantene mener det er gjort lite for å motivere dem, men at de likevel opplever at de er motivert. Det er med andre ord flere eller andre forhold enn konkrete handlinger fra ledelsen, som har påvirket motivasjonen til å gå videre med verdiarbeidet. Tiden de er gitt kan ha skapt rom for refleksjon og modning, og en følelse av at oppgaven i større grad eies av dem selv. Rådmannen har definert et mål og en vid tidsramme rundt dette. Uklarheten rundt tidsfrist er ikke blitt presentert som en ulempe, men mer et uttrykk for overordnet ledelses forståelse av oppgavens kompleksitet, betydning og modningsbehov. De indre motivasjonsfaktorene mestring, eller følelsen av at oppgaven kan mestres, og autonomi, selvbestemmelse for når og hvordan jobben skal gjøres, kan via opplevelsen av gjensidig forståelse, ha blitt stimulert hos informantene. Dataene gir imidlertid ikke tilstrekkelig grunnlag for å trekke en slik konklusjon.

#### **4.2.2 Historien. For meg er det alltid det (L1)**

Resultatene tyder på at det var ett tiltak gjennomført av administrasjonen, som opplevdes motiverende for lederne. Dette var det tidligere omtalte seminaret som ble avholdt i Charlottenberg i september 2012. Dette seminaret omhandlet en faglig tilnærming til VBL, gruppearbeid og refleksjon (R), samt en historie som en av informantene beskrev på følgende måte:

Ja, den handlet om hva det betyr, altså verdier i praksis, hvordan du etterlever dem i praksis. Og det var jo gjort på en måte som var troverdig. Så du skjønner hva VBL og verdier handler om. Det at du gjør det så, at du gjør det så konkret som det var gjort i denne fortellingen (L5).

Historien handlet om et sykehjem som hadde fått til endringer i pasientbehandlingen, ved at de ansatte via en prosess, endret oppfattelse av at jobben var gjort når rutinene var utført, til at de ansatte reflekterte over egen praksis ved bruk av verdiene *menneskeverd* og *livsglede*.

Historien beskrev hvordan hverdagen ble endret til det bedre for både pasienter og ansatte, og den ble avsluttet med beskrivelsen av en vellykket reise til London for pasienter som tidligere hadde tilbrakt store deler av sin tid til sengs. Historien ble fortalt av meg, og den gjengis her i korte trekk, for å lette forståelsen av det informantene formidlet som sin reaksjon på denne.



Selv om lederne under seminaret, ble presentert for teoretiske beskrivelser av hva som menes med verdier og VBL (R), var det likevel historien som informantene hadde festet seg mest ved. En informant sa det på følgende måte:

Historien. For meg er det alltid det. Bakgrunn og sånn, den ligger litt bak der. Det er ikke det jeg husker mest. Jeg er en praktiker. Det er praktiske historier knyttet opp mot teori som fenger meg. Fordi det er det som viser at teorien virker (L1).

Informantene beskriver at historien gav en forståelse av hvorfor det å arbeide med verdier kan være meningsfullt. *Det traff meg i hvert fall. Jeg skjønnte hvorfor det ble gjort (L4)*, en annen sa: *Så for meg var det en sterk historie (L5)*. Historien skaper følelser men også et perspektiv på hva som er forskjellen på å lede ut fra regler og det å lede mer etter verdier. En av informantene sa det på denne måten:

Sånn at det foredraget (nn) hadde med å fortelle spesielt den historien som viste veldig tydelig når man jobber etter regler og når man jobber etter verdier. Hva som blir forskjellig. Da blir det motiverende å jobbe på den måten (L1).

Disse tre informantene var alle mer opptatt av historien enn det øvrige innholdet i foredraget de viste til. Historiens gjenkjennelse og relevans til den praktiske hverdagen gjorde at de så meningen med å jobbe ut fra et fokus på verdier og ikke bare rutiner og regler. Selv om de opplevde historien som mest motiverende i foredraget, ble det også sagt at det er historien som viser at teorien virker (L1). Historien forankret dermed teorien på en måte som gjorde at VBL som ledelsesfaglig teori, ble mer interessant.

På samme måte som metaforer, kan historier avdekke hva som er organisasjonens meningsdannelse (Tietze, Musson og Cohen 2003). Historier kan gi næring og forsterke konflikter da de gir mening og forklaring av opplevelser og følelser (Skjørshammer 2002), men de kan også virke positivt inn ved å forsterke en ønsket atferd eller motivere til endring.. Siden meningen med det vi gjør er viktig for motivasjonen, og historier påvirker forståelsen av meningen, er historier viktige bidragsyttere i motivasjonsarbeidet. Historiers kraft kan også virke inn på informantenes følelser, noe som i neste omgang kan gi engasjement og entusiasme. En emosjonell tilknytning til oppgaven gir motivasjon og gjør at man legger mer energi i jobben (Kuvaas og Dysvik 2012). Et annet aspekt med historier er at de kan relateres til en praktisk hverdag. Kuvaas og Dysvik hevder at nettopp det å ta utgangspunkt i praktikernes hverdag, fremfor å pådytte dem forskningsbasert teori er viktig for å få til samspillet mellom forskning og praksis (Kuvaas og Dysvik 2012). Dette er forhold som kan

gjenfinnes i det ledernes formidler om deres opplevelse av mening med den konkrete historien som var blitt dem fortalt.

Et interessant funn under temaet i dette kapitlet, er at ingen av de to informantene som var kjent med VBL fra tidligere, nevnte historien som noen som hadde vært motiverende for dem. Dette kan skyldes at det var intervjuer som var foredragsholder og at informantene var blitt oppfordret til å ikke tenke på intervjuers rolle i verdierarbeidet. Det er likevel påfallende at disse to som de eneste, var de som ikke omtalte den aktuelle historien da de ble bedt om å si hva slags motivasjonstiltak administrasjonen hadde iverksatt. Det engasjementet som de øvrige informantene sa at historien utløste hos dem, hadde kanskje ikke samme effekt på de to informantene som fra tidligere hadde mer teoretisk kunnskap om VBL. Dette kan indikere at kunnskap gir motivasjon som bidrar til handling og bevegelse, mens historier og metaforer i større grad inspirerer de som ikke innehar den samme kunnskapen.

#### **4.2.3 Et smittsomt engasjement**

Engasjement er en tilstand som ifølge Kahn kan kobles til indre motivasjon (Kuvaas og Dysvik 2012). Historier kan skape engasjement, men det er mange mellommenneskelige prosesser som også kan stimulere dette. I dette avsnittet sees det spesielt på hvordan selve prosessen med å velge verdier ute i virksomhetene har virket inn på informantenes eget engasjement og motivasjon.

På intervjuetidspunktet hadde to av informantene gjennomført prosessen med å velge verdier, én hadde startet opp prosessen ved at de hadde avholdt oppstartsseminar og begynt valgprosessen, mens de to siste informantene foreløpig ikke hadde gått i gang med å velge egne verdier.

De to som hadde gjennomført valgprosessen opplevde at denne hadde virket positivt inn på arbeidsfellesskapet. En informant beskrev hvordan han selv var blitt engasjert og hvordan han brukte sitt eget engasjement videre:

Jeg ble jo veldig inspirert av (leder i administrasjonen) [...] fordi (nn) var så engasjert. Og så har jeg brukt det engasjementet ut i virksomhet (nn). Så blir ansatte der engasjert noe nå. Og så sender de tilbake masse positivt til meg. [...] De begynner å

reflektere og jobbe, og tenke og gjøre ting, og så blir jeg enda litt mer engasjert. Ja, men altså det er på en måte noe som driver meg litt i jobben da (L2).

Denne informanten beskriver hvordan han selv ble inspirert av leder i administrasjonen, og hvordan han selv inspirerte sine ansatte. Det å inspirere de ansatte, slik at de i felleskap jobber frem mot et ønsket resultat, er en av lederens viktigste kommunikative oppgaver (Eide og Eide 2007). Men inspirasjonen som her ble beskrevet handlet ikke bare om inspirasjon fra leder til underordnet, men også fra underordnet til leder. Denne lederen formidlet at han ble ytterligere inspirert av de ansatte og at han opplevde at denne inspirasjonen gjorde noe positivt med arbeidsfellesskapet. Om oppstarten av arbeidet sier han: *Det tror jeg virket veldig bra på arbeidsfellesskapet. Det var veldig mye skryt av den dagen (L2)*. En av de andre informantene beskrev hvordan hans underordnede ledere hadde opplevd oppstarten av arbeidet: *(Underordnede ledere) opplevde det veldig, veldig ok (L1)*.

De to informantene som ikke hadde igangsatt arbeidet enda, hadde presentert de overordnede verdiene og orientert de ansatte om at de selv etter hvert skulle velge egne verdier. Den ene av dem sa at han ikke opplevde noen spesiell respons da han tok opp temaet verdier med de ansatte (L4). Den andre sa det på følgende måte: *Jeg kunne nok ha ønsket at det var tydeligere engasjement når jeg hadde forberedt det som tema på et virksomhetsmøte (L5)*. Begge pekte på at de så langt ikke har fått noe engasjement tilbake fra de ansatte, og en av dem stilte spørsmål om ikke hans underordnede ledere burde fått en inspirasjonsdag, tilsvarende det han selv hadde fått: *Vi burde egentlig hatt tilsvarende for avdelingslederne (L5)*.

Det er klare skillelinjer i engasjementet som beskrives fra de informantene som har startet prosessen og de som ikke har gjort det. Dette kan indikere at det å gå i gang med prosessen og dermed fokuset på verdiarbeidet er viktig for å få stimulert engasjementet i personalgruppen, et engasjement som ifølge de øvrige informantene, har bidratt til deres egen motivasjon. Måten de to omtalte informantene ble møtt i egen virksomhet da de presenterte temaet verdier, kan tyde på at de ansatte ikke uten videre lar seg fenge av temaet, men at det må til mer kunnskap og inspirasjon for å vekke deres interesse. Utsagn fra én av informantene som hadde startet prosessen kan tyde på dette: *Uten den kunnskapen som (nn) sitter på og det foredraget (nn) hadde så hadde det blitt litt sånn, jaja, nå har de funnet på noe nytt (L1)*. Utsagnet er ikke typisk men støttes til dels av utsagnet om at denne verdiprosessen *kom litt ut av det blå (L4)*.

Fra motivasjonsteorien presentert i kap.2.2.5, er man kjent med at engasjement er viktig for å stimulere motivasjonen og at sosial tilhørighet er en viktig indre motivasjonsfaktor. Noen av informantene har kjent på dette via engasjementet som de ansatte har tilkjennegitt, mens andre så langt ikke har fått tilsvarende opplevelse.

Men selv om noen av informantene finner oppstarten vanskelig, gis det ikke inntrykk av at motivasjonen er svekket. En av informantene sa det på denne måten:

Men det er veldig, egentlig litt vanskelig å så få en prosess i virksomheten, men jeg føler egentlig den viktigste drahjelpen det er at det er startet en prosess på politisk nivå (L5).

Motivasjonen er fortsatt der, men kanskje ikke ved at arbeidet med verdier så langt, har gitt en endring i opplevelsen av engasjement og sosial tilhørighet i egen virksomhet.

#### **4.2.4 Ja, jeg har lyst. Men tid.....(L4)?**

De to informantene som på intervjudispunktet ikke hadde igangsatt prosessen med å velge egne verdier, begrunnet dette med at andre oppgaver var mer presserende og at arbeidet med verdier er viktig og må behandles på en grundig måte. Forskning peker på at motivasjon er en drivkraft for handling og den kan ha ulik grad av intensitet (Kaufmann og Kaufmann 2003). Informantenes svar kan i liten grad belyse hvorvidt den manglende igangsettingen skyldes at graden av intensitet i motivasjonen er ulik mellom informantene. Imidlertid peker de i retning av at de to informantene som hadde teoretisk kunnskap om VBL fra tidligere, hadde en større motivasjon til å raskt igangsette prosessen i egen virksomhet. Dette kan skyldes andre forhold enn motivasjon, eksempelvis teoretisk kunnskap, muligheter i form av tid i hverdagen, og at kunnskap kan virke motiverende i seg selv.

I hovedsak tilsa ikke svarene at informantene opplevde at de trengte mer teoretisk kunnskap om temaet for å kunne igangsette prosessen i egen virksomhet. En av dem sa det på følgende måte:

Teoretisk kunnskap for meg er bare en legitimitet for at dette her er det noen som har undersøkt litt nærmere [...] Men motivasjonen kommer ikke i utgangspunktet av teori for meg. Jeg må se at dette faktisk fungerer og høre om det, enten gjennom å ha testa ut det selv eller ved å høre andre som forteller (L1).

Sammenfallende syn ble uttrykt slik: *Og så blir jeg litt sånn bergtatt av den teoretiske tilnærmingen og så tenker jeg, er dette så vanskelig da, er det ikke bare å do it (L4)?* Det var kun en informant som påpekte en liten reservasjon gjennom at han mente det kanskje var litt for mye opp til virksomhetslederne alene å skulle gjennomføre den videre prosessen *siden lederne ikke er eksperter på VBL (L5)*. På nærmere spørsmål om han mente lederne måtte være eksperter og ha teoretisk kunnskap om temaet sa han: *Ikke teoretisk kunnskap heller mer sånn, altså, sunn bevissthet rundt hva det handler om (L5)*.

Av hensyn til informantenes anonymitet, blir det ikke her gjort forsøk på å gå nærmere inn på årsaksforklaringer på hvorfor de ikke hadde hatt tid til å igangsette prosessen. Forklaringene som trekkes frem tilkjenner en spesiell driftssituasjon som vanskeliggjør en prioritering av andre oppgaver enn de løpende driftsoppgavene. Følgende utsagn illustrerer dette:

Det skal prioriteres opp mot andre oppgaver. Og noe er veldig tidsbestemt [...] Det er ikke sikkert verdiene blir noe dårligere hvis vi tar oss litt ekstra tid. Kanskje heller tvert imot (L5).

Begge informantene gav uttrykk for at de ønsker å gjøre jobben, men at de trenger rom for å kunne gjøre dette på en god måte. Dette kommer til uttrykk i denne uttalelsen:

Jeg har jo ikke begynt. Sånn systematisk. Ja, jeg har lyst, men tid! Hva er mest kritisk? [...] Jeg trenger litt pusterom for å greie å kjøre sånne ting. Jeg må vite hva jeg selv vil. Hvis ikke det bildet er tydelig nok for meg så kan ikke jeg gå ut og selge det (L4).

Samtidig tilkjenner informanten at han kjenner et visst press for å få jobben gjort, og sier:

Jeg opplever jo rådmannsgruppa og nærmeste leder som sånn sett raus her i Ski til å la virksomhetene selv få styre tempoet [...] Men så har jeg også med meg det at, jeg går med en sånn slags frykt for, [...] at på et eller annet tidspunkt så skrur man til krana [...] man krever, forventer at nå (L4).

Samtlige gav uttrykk for at valget av egne verdier måtte gjøres sammen med personalgruppen, og at det derfor måtte pågå som en prosess over tid. Dette for at personalet skulle få tid til å forstå hva som var målet med arbeidet og tolke innholdet i verdibegrepene. En sa det på følgende måte: *Fordi de må ha tid til å gjøre det grundig. Hvis ikke så blir det liksom bare ord (L1)*, og en annen: *Det er jo utfordrende hvis du virkelig skal oppnå noe med det (L5)*.

Utsagnene tyder på at informantene vurderte oppdraget med å velge verdier som viktig, og at det var forventet at det skulle bestå av noe mer enn å velge verdiord. De uttrykker at innholdet

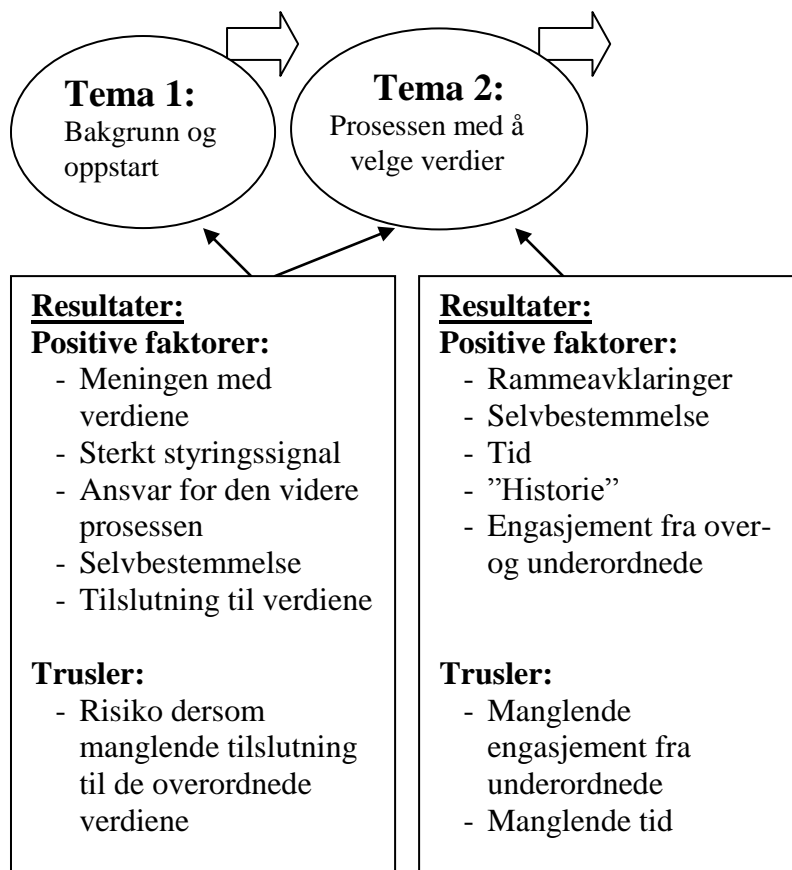
i prosessen og forståelsen av temaet var viktigere enn tidspunktet for når prosessen skulle igangsettes. En av dem sa det på denne måten:

Det er ikke en hastebestilling Det er en bestilling som ligger der. Ja, og den er allikevel like seriøs som om det skulle være en kompetanseplan som skal være ferdig en spesiell dato, eller et budsjett (L5).

Oppsummert finner vi at det er lite som tyder på at motivasjonen var lav hos de informantene som på intervjutidspunktet ikke har igangsatt prosessen med å velge verdier i virksomheten. Deres svar og resonnementer indikerer at tidspress i hverdagen var årsaken til at de ikke hadde igangsatt arbeidet. Det kunne på et senere tidspunkt vært interessant å se om disse informantenes motivasjon svekkes ettersom tiden går, eller om den styrkes via modning, etterspørring fra administrasjonen, og observasjon av andre ledes praktisering.

#### **4.2.5 Konklusjon**

I dette kapitlet har vi sett på hvilke faktorer som har bidratt til å påvirke informantenes motivasjon i det prosessen med å velge verdier ble igangsatt. Vi har sett på hvordan bestillingen og motivasjonstiltakene gitt av rådmannen har påvirket motivasjonen, hvordan prosessen i egen virksomhet har virket inn, samt hva manglende iverksettelse av prosess i egen virksomhet ble begrunnet med. Resultatene som er presentert i dette avsnittet peker på at prosessen så langt har virket motiverende på ledernes ønske om å praktisere VBL, og at det er ulike faktorer som har bidratt til deres motivasjon. Dette illustreres på neste side, i figuren som viser at så langt i prosessen, har følgende faktorer påvirket motivasjonen:



Også i denne fasen av implementeringsprosessen antyder data at de indre motivasjonsfaktorene autonomi, mestring og sosial tilhørighet stimuleres. Følelsen av autonomi stimuleres ved at lederne er gitt frie rammer i når og hvordan de velger å gå frem i egen virksomhet når de skal velge verdier. Resultatene peker på at mestringen ligger i opplevelsen av at de har kunnskaper nok til å gå i gang og at de har møtt forståelse i at de kan bruke *modningstid* i prosessen. Sosial tilhørighet kjennes best igjen i de virksomhetene som har igangsatt prosessen hvor de opplever et smittende engasjement fra medarbeiderne. Det at medarbeiderne blir engasjert, bidrar til å engasjere lederne som får en nærmere samhandling med de ansatte. Dette peker mot at tilhørigheten i arbeidsfellesskapet styrkes.

I tillegg til de indre motivasjonsfaktorer er også engasjement trukket frem som en selvstendig motivasjonsfaktor, og da i form av en konkret historie som har gitt forståelse og mening. Historiens kraft blir fremhevet som et viktig bidrag i den motivasjonen informantene formidlet at de opplevde. Samtidig viser resultatene at historien ikke fremheves som like viktig for de informantene som fra tidligere hadde mer teoretisk kunnskap om VBL.

Resultatene indikerer at faktorene som påvirker motivasjonen, har ulik grad av påvirkningskraft på de enkelte informantene.

I lys av forskningsspørsmålet om hva politikerne og administrasjonen har gjort for å motivere lederne finner vi at politikernes bruk av tid på verdivalget har innvirket på ledernes motivasjon. Resultatene tyder på at lederne mener administrasjonen har gjort lite for å motivere dem. Det pekes på et seminar som opplevdes positivt, og på at engasjementet fra overordnet leder har virket inn på motivasjonen. Det at rådmannen hadde gitt lederne godt med tid til å gjennomføre prosessen i egen virksomhet ble pekt på som betydningsfullt, uten at dette var direkte relatert til motivasjon.

Informantenes refleksjoner rundt hvordan de selv skal igangsette og gjennomføre prosessen, tyder på at de har kunnskap om at valg og etterlevelse av verdier er mer en et enkelt valg av verdiord. I lys av forskningsspørsmålet om hva lederne forstår med VBL, finner vi så langt at de har innsikt i utfordringer og muligheter som denne ledelsesteorien stiller dem overfor.

Når det gjelder det siste forskningsspørsmålet som omhandler hva lederne mener bør gjøres i fremtiden, så uttykte noen at de trengte bistand til å igangsette prosessen i egen virksomhet.

### ***4.3 Bruken av verdiene og VBL i fremtiden***

I de følgende fire avsnittene omtales informantenes opplevelse, tanker og vurderinger omkring praktiseringen av verdiene, hva de opplever at må gjøres for at de skal motiveres til selv å praktisere ledelse i samsvar med verdiene, og hva de forstår med VBL. I siste avsnitt sees det på hva informantene mener kommunen har oppnådd så langt, og hva de mener bør gjøres for at de skal opprettholde og/eller få motivasjon til å praktisere VBL i fremtiden. Disse temaene vil gi svar på forskningsspørsmålet om hva lederne forstår med VBL og hva lederne mener må gjøres for at de skal få og/eller opprettholde motivasjon til å praktisere VBL i fremtiden.



### 4.3.1 *Det er jo vi som må gå foran (L5)*

Resultatene peker på at lederne har en forståelse av at verdier må oppleves i handling for at de skal oppleves troverdige. Handlingene som verdiene gjenkjennes på kan blant annet være relatert til prioriteringer, beslutninger, artikulering og fysisk atferd. Noen informanter formidlet ledelsens oppgave i å være rollemodell, og samtlige mente at prosessen med å innføre verdier måtte få ta tid, da verdiene måtte defineres og tolkes. Her finner vi at de har en oppfattelse av verdienes betydning og effekt på organisasjonsmedlemmene. De gav uttrykk for at de var gitt en selvstendig rolle i å definere hvordan både de overordnede og de virksomhetsspesifikke verdiene skulle komme til uttrykk i handling.

Verdienes gjenkjennelse i hverdagen ble påpekt som viktig, og en av lederne sa det på følgende måte: *Det er det der å knytte verdiene til hverdagen[...] Hvis ikke du bruker dem, eller synes i handlingene våre da har det jo ingen verdi (L2)*. Behovet for at verdiene kan knyttes til kjernevirksomheten fremkommer tydelig i det som her sies. Skal medarbeiderne kjenne at verdiene har betydning, må de gjenkjennes i det daglige arbeidet. Betydningen for den enkelte ansatte ble også omtalt på følgende måte:

Så det må bety noe for hver enkelt ansatt. Hvis ikke så har det ingen hensikt, å ha de [...]. Men det må omgjøres til daglig drift [...]. Så det er en stor jobb som må gjøres i den enkelte virksomhet (L1).

Funn viser at lederne mente at verdiene må være knyttet til handling og dermed til kjernevirksomheten. Dette underbygger at de slutter seg til det valget som er gjort hvor hver virksomhet får velge virksomhetsspesifikke verdier i tillegg til de overordnede.

Troen på at Ski kommune som organisasjonen tar verdiene på alvor, er viktig for informantenes motivasjon til selv å etterleve disse. Ordføreren ble fremhevet som den fremste rollemodellen for etterlevelse av verdiene. En informant fortalte at ordfører hadde bedt om å få komme på besøk i virksomheten for å høre om deres verdiarbeid. Dette opplevde informanten som motiverende (L2). En annen leder pekte på ulike møter hvor ordfører hadde deltatt, og sa følgende om betydningen av at nettopp ordfører fronter verdiarbeidet:

Så, derfor er det så viktig at ordfører gjør det hun gjør. At hun kommer tilbake til det og løfter det frem. Overfor virksomhetslederne sånn som i oppsummeringen i går, i et lukket rom, tør å vise den upolitiske siden av seg selv, eller tør å vise seg selv rett og slett (L4).

Selv om to av informantene sa de ikke har kommet i gang med å velge verdier og deretter definere hva disse skal bety, mente de at de i dag har eksempler på at de til en viss grad bevisst praktiserer de overordnede verdiene. Dette gjenkjennes både i lovverk for forvaltningen hvor verdiene *åpenhet* og *respekt* oppleves å være grunnleggende (L5), og via at fokuset på de valgte verdiene gjør at de nå snarere tas opp i bevisstheten når beslutninger skal treffes i enkeltsaker (L1). Bevisstheten rundt betydningen av å være rollemodell i eget daglig virke ble av en omtalt på følgende måte:

Og så håper jeg at jeg står for de selv det også, i ting jeg gjør [...] Jeg tror de verdiene ligger så tett opp til en ønsket lederrolle at når jeg først ønsker meg inn i lederrollen så må jeg leve og jobbe etter det uansett (L4).

To av informantene har i tillegg til å ha valgt egne verdier også tatt verdiene i bruk på ulike måter. En har sendt ut temaer som han ønsker at de ansatte skal reflektere over på gitte dager. Den ene virksomheten er dessuten med i et samarbeid mellom KS (kommunenes sentralforbund) og kommunene om et etisk kompetansehevingprosjekt. Her blir de ansatte utfordret til å sitte i refleksjonsgrupper og reflektere over etiske dilemma. Lederen formidler at dette er en arena hvor det vil være naturlig at praktiseringen av kommunens og virksomhetens egne verdier blir gjenstand for refleksjon.

Verdienes gjenkjennelse i handlinger og beslutninger i hverdagen, ble av informantene beskrevet som viktig for deres motivasjon. Spesielt viktig ble det dersom de kjente at de ansatte aktivt viste at de etterlevde verdiene. En av lederne fortalte at de ansatte hadde protestert på et endringsforslag fra en ekstern part, da de opplevde at forslaget var i strid med deres verdier. Han formidlet at denne responsen virket inn på hans egen motivasjon til å praktisere verdiene som leder av virksomheten. Reaksjonen sin beskrev han på følgende måte: *Nei, det er det da, som jeg blir inspirert av. Og så sender jeg noe tilbake* (L2). Han beskriver at de ansattes praktisering og forpliktelse til verdiene, motiverer han til å respondere positivt på de ansattes atferd. *Da tenner jeg litt [...]. Ja, da er det jo det der at jeg tenker at folk bruker det. Da blir jeg inspirert. Da blir det noe mer enn sånn, for å si det hardt og brutalt, kjedelig sak* (L2).

Den andre lederen som hadde gjennomført valg av verdier i egen virksomhet, formidlet at en hektisk hverdag gjorde det til tider vanskelig å huske på verdiene, men at hver gang de ble tatt frem, så bidro de til gode løsninger. Verdiene var nedskrevet og hang på veggen, og om hvordan de kom til nytte sa han:

Jeg må si at dagene går såpass fort for seg at jeg må ta meg selv i nakken og huske verdiene. Prøve å leve etter det og prøve å minne oss selv på at vi har noe å leve etter. Og hver gang vi husker det så løses ting litt enklere med en gang.. Fordi [...] du glemmer du gjør ting vanskeligere enn det er og så tenker du [...] så løser ting seg. Og det skjer noe mentalt i alle når vi sitter her, når vi diskuterer i ledergruppa og diskuterer sånn høyløst så peker vi på den. Og derfor er det bevisst så hang den bak ryggen min der. Så peker vi på den og så skjer det endringer med en gang (L3).

Dennelederen beskriver en tro på verdienes nytte i hverdagen, men pekte på utfordringer knyttet til å huske på dem i en hektisk hverdag.

Under intervjuene ble informantene spurt konkret om det var noe, og i tilfelle hva som i løpet av implementeringsprosessen hadde virket demotiverende på dem. Hovedtendensen i resultatene viser at lederne ikke kunne peke på noe som hadde vært demotiverende, men én sa at han hadde opplevd at administrasjonen hadde opptrådt *lukket* i en sak, i strid med åpenhetsverdien. Informasjon som denne lederen mente at ansatte burde fått kjennskap til, ble holdt tilbake med forklaring om at dette var et tema som kun enkelte aktører skulle ha kjennskap til. Han formidlet at verken han eller de ansatte forsto begrunnelsen, og at de derfor følte at det ble handlet i strid med verdien *åpenhet*. Dette fant han demotiverende og alvorlig, og han uttrykte det på følgende måte:

Så jeg håper jo at vi ikke får mange sånne opplevelser. Fordi da vil hele verdigrunlaget og det man bygger på bare ramler sammen, og da har det ingen verdi. Og sånne opplevelse, og det er ikke mange du skal ha, før hele verdigrunlaget og å jobbe etter VBL ikke fungerer, kjenner jeg (L1).

Informanten beskrev at verdiarbeidet er sårbart da troverdigheten svekkes ved manglende etterlevelse av verdiene. Dette er i tråd med det Lund- Jacobsen og Olsen sier om at verdiene må oppleves i handling for å oppleves troverdige, hvis ikke kan de slå motsatt ut (Lund- Jacobsen og Olsen 2006). Manglende troverdighet til verdiarbeidet kan slå ut på ledernes motivasjon da de ikke opplever meningen med oppgaven. Lederen sa det på følgende måte:

Da blir det for meg ikke så motiverende å jobbe med det. For da blir det noe vi skal jobbe med, men som ikke betyr noe for kommunen egentlig. Da er det ikke motiverende for da er det merarbeid (L1).

En annen informant påpekte betydningen av at lederne som rollemodell måtte etterleve verdiene for at troverdigheten skulle opprettholdes. Han mente mye av verdiarbeidet kunne drive seg selv fordi det er energi og drivkrefter i verdiene, men han uttrykte følgende

betenkning: *Men det er klart det som ikke driver seg selv er hvis lederen går ut og handler stikk i strid (L5).*

Disse resultatene kan tyde på at alle lederne mente at verdier må oppleves i handling for at de ansatte skal oppfatte betydningen av disse. De pekte på at ledere er rollemodeller og i denne sammenheng peker de på både overordnet politisk og administrativ ledelse, i tillegg til sin egen lederrolle ut mot egne ansatte.

Fra teorien er det kjent at rollemodeller gir signaler om forventninger til atferd, og oppgavens betydning. En leder som handler i strid med virksomhetens verdigrunnlag undergraver verdiens troverdighet, og gir et signal om at verdiarbeidet ikke tas på alvor. Oppgavens betydning er ifølge Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell (kap.2) viktig for motivasjonen. Når handlingene fra under- og overordnede oppleves å være i strid med verdiene kan motivasjonen for å jobbe videre med dette reduseres. På den annen side kan det være slik at dersom det er underordnede som handler i strid med verdigrunnlaget så kan det også øke lederens motivasjon til å få til endring. Han kan oppleve ansvar for resultatet og at oppgaven er betydningsfull. Verre er det dersom det manglende samsvaret mellom verdi og handling kommer fra ledelsen. I slike tilfeller er det oppfattelsen av verdiens betydning som kan redusere motivasjonen. Resultatene peker på at lederne har innsikt i at verdibasert ledelse blant annet handler om å etterleve valgte verdiene. Videre tyder funnene på at lederne ser det som viktig at de selv og deres ledere, opptrer som rollemodeller for at motivasjonen til å praktisere VBL skal opprettholdes i fremtiden.

#### **4.3.2 VBL og de uønskede verdiene**

Askeland og Aadlands har som tidligere omtalt, gitt følgende definisjon av verdibasert ledelse:

Verdibasert ledelse er å motivere og mobilisere organisatoriske handlinger og beslutninger på basis av ønskede verdier, og å avdekke og avgrense innslaget av handlinger og beslutninger som uttrykker ikke-bevisste eller uønskede verdier (Aadland og Askeland 2006).

Å skulle praktisere VBL ut fra denne definisjonen fordrer både at verdier velges, at de brukes i det daglige og at de uønskede verdiene avdekkes og hindres. Alle informantene beskrev sin forståelse for VBL som valg og etterlevelse av valgte verdier. Ingen svarte uoppfordret at

VBL også kan handle om å avdekke og begrense uønskede verdier (jfr. kap.2). Dette kan skyldes at det i en innføringsfase vil være et sterkt fokus på verdivalgene og hvordan man skal få til etterlevelse av de valgte verdiene.

Den ene informanten som fra tidligere hadde en god kjennskap til verdier og VBL, ble spurt om hva han gjorde når han oppdaget at det i virksomheten ble utført handlinger som avdekket uønskede verdier. På det svarte han at han tok det opp og *da prøver jeg å være vennlig reflekterende (L2)*. Han beskrev også at underordnede ledere hadde et fokus på dette og eksemplifiserte det med følgende:

Vi har jo nulltoleranse for mobbing, men det skjer jo. Og hva gjør vi da? Så det vet jeg at lederne også bruker verdiene i sånne kinkige situasjoner, hvis de har overhørt noe eller. Få en inngangsvinkel for å ta opp litt sånn, det er jo ikke alltid like lett å ta opp, nå sa du det og det (L2).

Med unntak av uttalelsene fra denne ene lederen, sier ikke undersøkelsen noe om ledernes motivasjon til å praktisere VBL, i lys av at en praktisering også medfører at lederne må gripe inn der det avdekkes uønskede verdier. Motivasjonen de gir uttrykk for relateres utelukkende til etterlevelse av de valgte verdiene.

Resultatene kan tyde på at informantenes forståelse av hva verdibasert ledelse er, er begrenset til å omfatte valg og etterlevelse av ønskede verdier. De ser sin rolle i å gripe inn der handlinger og beslutninger gjøres i strid med de ønskede verdiene, men resultatene tyder ikke på at informantene ser at de ved en praktisering av VBL, også aktivt bør søke å avdekke og begrense de ikke-ønskede verdiene som kommer til uttrykk. Selv om korrigerende av uønsket atferd er en del av lederes hverdag, skiller VBL seg ut ved at det aktivt søkes å finne ut av hvilke verdier som forårsaker de uønskede handlingene. Resultatene fra undersøkelsen tydet ikke på at informantene hadde et bevisst forhold til at VBL innehar denne dimensjonen i lederteorien.

### **4.3.3 VBL som styringsverktøy**

Et styringssystem består av ulike elementer som skal sikre ledelsens planlegging og kontroll av virksomhetens aktiviteter (Anthony og Govindarajan 1998). I dette avsnittet beskrives hva lederne mener om VBL som erstatning eller supplement til målrasjonell ledelse, om de mener

de i dag har styringssystemer som kan erstattes av VBL og i tilfelle hvilke. Videre sees det på om en slik erstatning vil ha noe å si for deres motivasjon til å praktisere VBL.

Resultatene tyder på at VBL ikke ble sett på som en erstatning for målrasjonell ledelse, men at det gjerne kan være et supplement. En av informantene uttalte følgende om VBL og styringssystem:

Verdier skal bare ligge inne i det eller utenpå det. Det har ikke noe med verktøyet å gjøre som sådan. Det har med verdien. Det må bare være et supplement, du kan ikke erstatte det [...]. Vi trenger noe kvantifiserbart (L4).

En annen informant mente at VBL ikke kan erstatte det målrasjonelle, men representere en ny dimensjon i ledelsen:

Det er ikke noe som kommer som et haleheng etter det andre. Men det er noe som kanskje, altså verdiene de er, ligger på mange måter over det andre. [...] Det skal ligge så forankret tenker jeg at det skal [...] om ikke en plattform, det skal være en ekstra dimensjon i det (L5).

To av informantene mener at elementer i styringssystemene kunne vært erstattet av VBL. En av dem beskriver VBL som *en protest mot alle de papirene og alle de derre reglene* (L2).

Videre sier han:

Jeg må jo si at jeg er litt fasinert av den måten å tenke på. For jeg vet ikke om det er så motiverende det der å krysse av på alle disse skjemaene og alt det der. Så det har vært et godt alternativ for meg (L2).

En annen informant sier følgende om VBL som erstatning eller supplement til målrasjonell ledelse:

Nei, man må jo velge det da. For eksempel å styre etter alle disse planene som vi skal lage. Alle rapporteringene vi skal lage. I tillegg til verdibasert. Det henger ikke på greip for meg. Vi snakker om det gjentatte ganger at vi har planer som ikke henger sammen og dermed blir meningsløse. Vi hører om virksomhetsledere som leverer inn målkart som de laget i fjor. Akkurat det samme. Ingen har registrert at de bare byttet årstall. [...] Og det må ikke VBL bli på samme måte [...]. Og da må man prioritere vekk noen ting (L1).

Informantene er ikke entydige på hva i dagens styringssystem som skal kunne erstattes av VBL, men flere peker på balansert målstyring som de mener fungerer dårlig i dag, samt at det er for mye rapporteringer som oppleves meningsløse og som tar mye tid. På spørsmål om hva det ville bety for motivasjonen dersom deler at systemet ble erstattet av VBL sier en av

informantene: *Jeg tror det ville vært mer motiverende. Jeg opplever egentlig ikke alltid at det er helt sammenheng heller. Det er jo veldig mye tall og greier på hvor er vi, hvor skal vi (L2).* En annen informant sa: *Og hva det betyr, jo det betyr jo at jeg faktisk kan holde på med ledelse og ikke rapportering som føles unødvendig (L1).*

Ordfører har signalisert at hun ønsker å få vurdert om det bør være en egen overskrift som omhandler verdier i saksmalene til de politiske sakene. Selv om dette ikke i seg selv er et styringssystem, så representerer det likevel en systematisk rapportering til politikerne som i neste omgang kan legge grunnlaget for beslutningen som politikerne skal fatte i den enkelte sak. Den blir dermed både en kontroll av at verdiene er med når saker utredes, og et grunnlag for beslutninger i de politiske organene. En av informantene sa at ordførers idé hadde inspirert han til noe tilsvarende, ved at han nå tok med verdiene på sakslisten i egen virksomhet (L2). De øvrige informantene mente det kunne være greit at det forelå en overskrift omhandlende verdier, men at det da ikke måtte forventes at det i enhver sak ble skrevet noe der, da det dersom det ikke passet sakens karakter, kunne ende opp med å bli *pompøst og svada (L5)*. Til det at politikerne ble nødt til å tenke over verdiene i det saken ble presentert sa en av informantene:

Det kan være greit. Har dette noe med verdiene å gjøre? Kan vi få inn noe av det. For det kan jo styre politikerne for hvilket valg de velger hvis man kan linke saken opp mot den verdien. Så må de ta med den vurderingen når de vurderer den saken. Så sånn sett når det passer, da kan det være lurt. Men ikke sånn at det må alltid stå noe der (L1).

Det at politikerne skulle motta informantenes verdirefleksjon via saker som fremmes for politisk behandling, medfører at lederne kan få tilbakemelding på sine vurderinger idet politikerne enten gir sin tilslutning til de vedtak lederne foreslår, alternativt at de vedtar noe annet. Informantene formidlet at dette ville være bra dersom verdiene hadde en naturlig plass i saken og vurderingene som skulle gjøres.

Resultatene tyder på at det viktigste for informantene er at styringsredskapene som blir benyttet oppleves som meningsfulle. Flere uttrykker at elementer i dagens system oppleves unødvendig og tidskrevende, og at de gjerne så at deler av det med fordel kunne erstattes med VBL. Dersom erstatningen kunne frigjøre tid til andre oppgaver opplevdes dette motiverende.

Hovedtendensen i resultatene tyder på at informantene forstår VBL som en dimensjon eller en plattform, mer enn en form for ledelse som kan erstatte en målrasjonell ledelse. Informantene

mente at VBL til en viss grad kunne være et supplement til målrasjonell ledelse og de pekte på enkelte mindre områder hvor VBL kunne erstatte det formålsrasjonelle. Utover dette var det lite som tydet på at de hadde en tro om at VBL skulle erstatte større deler av dagens styringssystemer. Men til tross for at de ikke så for seg at en praktisering av VBL ville føre til vesentlige forenklinger i de daglige gjøremål, uttrykte de motivasjon til å praktisere VBL. Resultatene peker på at utsiktene til å kunne spare tid ved å erstatte deler av styringssystemet med VBL, ikke var en faktor som var av betydning for motivasjonen.

Tendensene i resultatene tilsier at det meste av dagens styringssystem ble vurdert å ha sin eksistensberettigelse. Informantene hadde jevnt over få innspill på hva som kunne ha vært erstattet i styringssystemet. I lys av Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell (kap.2) finner vi at informantenes motivasjon relatert til kommunens styringssystem er knyttet til opplevelsen av at innholdet er meningsfullt. Bruken av styringssystemet bidrar til at lederne får tilbakemeldinger på egne resultater noe som i sin tur stimulerer vekstbehov og motivasjon.

#### **4.3.4 Hvor er vi og hvor går vi?**

I dette siste avsnittet sees det på hva informantene mener kommunen som organisasjon har oppnådd så langt i prosessen med å innføre verdier, hva det er som i et helhetlig perspektiv har vært motiverende eller demotiverende i prosessen, og informantenes tanker om- og motivasjon til- å praktisere en verdibasert ledelse i fremtiden. Spesielt viktig er det å se på hva informantene mener må til for at de skal få - eller opprettholde en motivasjon for å praktisere VBL.

Samtlige beskriver prosessen i positive ordelag. Engasjementet som prosessen har utløst har overrasket flere og ordfører sa det på følgende måte:

Ja, mine forventninger er i hvert fall blåst ut av enhver proporsjon. For jeg trodde ikke at det ville være.. at det ville bli så godt mottatt. At det ville være så lettfattelig for folk å skjønne hvorfor vi må jobbe med verdier (O).

Hun mener også at hun ser resultater på verdiarbeidet: *Og jeg mener jo at i løpet av det siste året så synes det. Det synes i organisasjonen [...] Jeg tror det er mer sann vi-følelse enn jeg-følelse* (O).



Rådmannen peker på at han ser endringer hos lederne: *De har blitt mye mer reflektert når vi diskuterer ledelse, etter at vi dro inn dette med verdier* (R). Rådmannen hadde i tidligere jobber vært med på å velge verdier via andre fremgangsmåter. Han sier følgende om å velge fremgangsmåter for implementering av verdier på den måte man gjorde det i Ski kommune, hvor teoretisk kunnskap om VBL ble presentert lederne før prosessen ble igangsatt:

Ja, det er jo ikke noen tvil om at den skal vi si, orientering som har vært, og diskusjonen som har vært knyttet til faglig basis for bruk av verdier, har vært viktig i forhold til verdi, både verdidiskusjonen og spørsmål om valg av verdier. Og jeg har som leder hatt både som, ja særlig som rådmann vært med og valgt verdier, jeg har også som underordnet leder i tidligere organisasjoner vært med og valgt verdier, men aldri med basis i faglige diskusjoner, sånn at det har vært mer på et følelsesmessig basis (LR).

Til prosessen i Ski kommune sier han: *Jeg står mye tryggere i valget av verdier med den faglige ballasten, enn det vi har gjort før* (R).

Så langt er det bare to av informantene som på intervju tidspunktet hadde fått valgt organisasjonsverdier og som dermed hadde fått noe erfaring med resultatene av å innføre verdier. Om hva det var i prosessen hittil hadde virket positivt inn på deres egen og de ansattes motivasjon, sa en av informantene: *Altså, prosessen i seg selv. Bare å få tenke. Hva er det vi er her for* (L3)? En annen informant svarte følgende på hva som i et helhetsbilde hadde motivert eller demotivert han i prosessen. Til dette svarte han:

Ordførers tydelighet på det og at det er håndgripelige begrep, meningsfulle begrep. Og det med demotivasjon. Det er ikke noe som er demotiverende i seg selv. Annet enn at det er demotiverende å kanskje ikke greie å komme i gang så raskt som man i en ideell verden kunne ønske seg (L4).

Samtlige informanter formidlet at deres interesse for VBL var blitt vekket gjennom prosessen med å innføre verdier. Rådmannen formidlet at hans interesse for verdibasert ledelse og ønske om at dette skal praktiseres i fremtiden, har økt gjennom prosessen, og ordfører formidlet at hun var blitt enda sterkere i troen på VBL. En av informantene sier at han tror han vil praktisere VBL i fremtiden fordi: *Jeg opplever at det er meningsfullt* (L2). En annen svarer:

Altså, lederjobben, hvis vi kan jobbe etter de verdiene vi har, så tror jeg lederjobben vil bli faktisk enda, forstå meg rett, enklere. Det faktisk gir meg mer, enda mer energi, for å enda gå fremover (L3).

En tredje informant svarer: *Så da tenker jeg at, ja da vil jeg også motivere meg selv for å jobbe videre med det. Det er noe som klinger, gir mening (L4).*

En informant reflekterer over egen motivasjon til i fremtiden å praktisere VBL, på følgende måte:

Jo, hvis det nå blir sånn at kommunen blir ordentlig verdistyrer og vi ser det, så tror jeg det vil føles veldig riktig og spennende og meningsfullt å kunne få jobbe på den måten. Men da er det virkelig det som må styre oss og ikke alle disse reglene, som vi kan se med jevne mellomrom styrer oss. Altså de skal være der, men kan man liksom la verdiene styre avgjørelsene likevel selv det har noe med regler [...]. Det er litt spennende da å se om vi kommer dit hen (L1).

Informantene har, som beskrevet i kap. 4.2.1, formidlet at det har vært gjort lite fra ledelsens side for å motivere dem til å velge verdier og deretter jobbe videre med å etterleve disse. Likevel formidler de alle at de er motivert til å igangsette prosessen i egen virksomhet. Resultatene indikerer at det var lite som skulle til av aktive tiltak fra administrasjonens side for at de skulle bli motivert, men resultatene pekte på noen forslag til hva som måtte gjøres for at motivasjonen skulle opprettholdes i fremtiden. En av informantene mente at ledelsen burde etterspurt mer rundt hvordan prosessen har gått (L2). En annen sa følgende om det å etterspørre:

Og så er det nok viktig at det blir etterspurt hvor langt i prosessen man har kommet. Hva som skjer, altså fra ledelsen, fra øverste hold [...] Sånn at det ikke blir en sak som nå har dere gitt den fra dere og så er det opp til oss og så er det borte. Noen må etterspørre for at det skal holdes varmt (L1).

En informant mente at verdier i fremtiden burde være tema i ledersamtaler og i virksomhetsledermøter (L2). Flere nevnte virksomhetsledermøtene og en av informant sa det på følgende måte:

Det jo er en gradvis prosess. Og jeg tror den er veldig viktig kanskje også å bare minne om det når en har...ved neste virksomhetsmøte. Og bare dra linja tilbake til det møte hvor det sist var tema (L5).

En annen faktor som flere av informantene trakk frem som viktig for at motivasjonen skulle opprettholdes i fremtiden var at man i kommunen måtte holde fast på VBL over tid (L2). En av informantene pekte på at man i kommunen satset på altfor mange ting samtidig og at dersom man skulle lykkes med VBL, så måtte man satse på det og samtidig prioritere bort noe annet slik at lederne fikk tid til å fokusere på verdiarbeidet (L1). En informant uttrykte at den

viktigste grunnen til at han skulle opprettholde motivasjonen var: *At man fortsetter, at man holder fast på det valget (L4).*

#### **4.3.5 Konklusjon**

I den siste fasen av implementeringsprosessen fokuseres det på den daglige bruken av verdiene og hvilke tanker informantene har om en fremtidig praktisering av VBL.

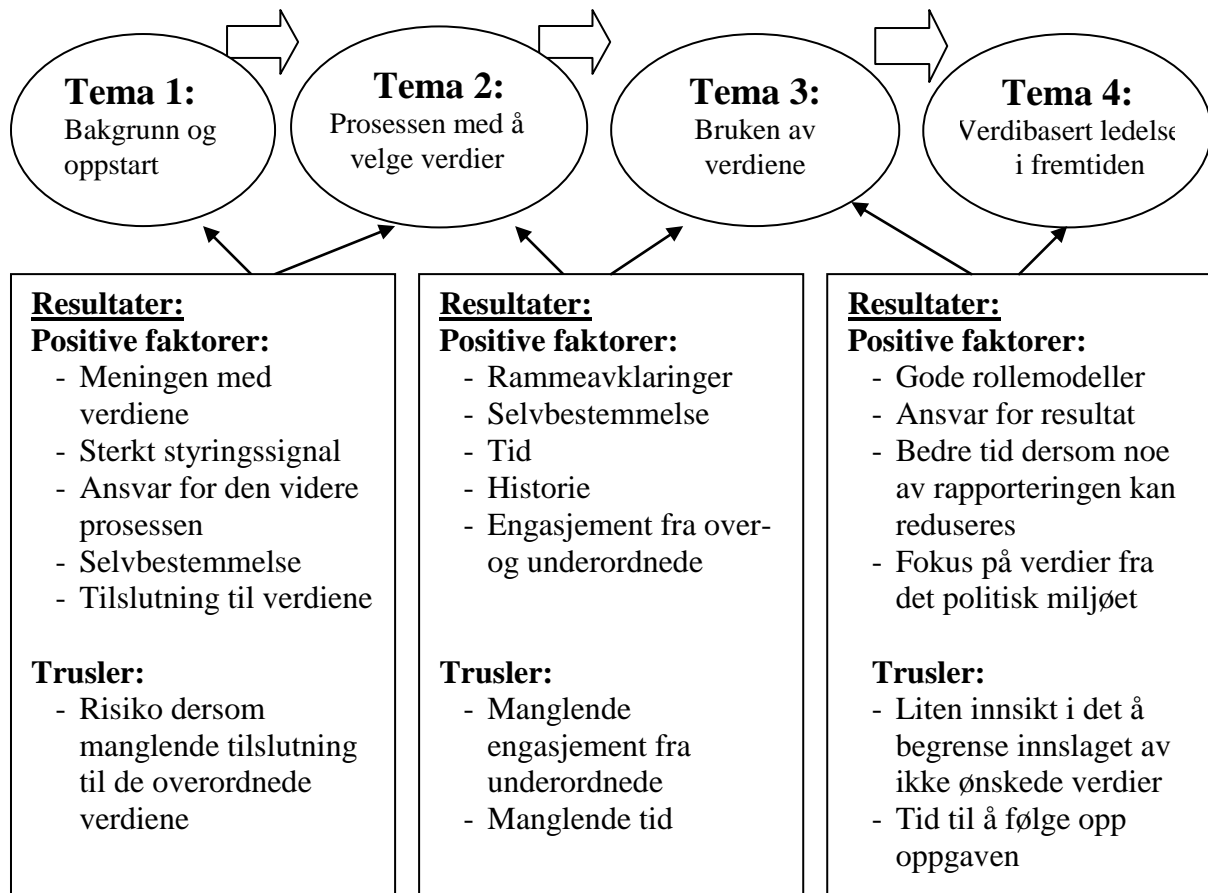
Hackman og Oldham beskriver at 5 jobbkjennetegn er viktige for motivasjonen:

- Ferdighetsvariasjon
- Oppgavens identitet
- Oppgavens betydning
- Autonomi
- Tilbakemelding.

Preges jobben av disse kjennetegnene vil medarbeideren ifølge teorien, oppleve å ha en meningsfull jobb, å ha ansvar for resultatene og å ha kunnskap om arbeidsresultatene. Alle disse faktorene er viktige for at individets vekstbehov skal stimuleres (Skogstad 2000).

Tendensen i resultatet fra undersøkelsen peker på at samtlige jobbkjennetegn blir berørt i prosessen med å implementere verdier. Informantene ser utfordringer i innføringen og praktiseringen, de kjenner identitet til oppgaven og ser den som viktig. Dette drar samlet i retning av at de anser jobben som meningsfull. De opplever autonomi gjennom at de er gitt en selvstendig rolle i oppgaven, og de ønsker oppfølging og tilbakemelding slik at de får kunnskap om resultatene. Samlet stimulerer dette vekstbehovet som er ulikt fra person til person. Hovedtendensen tydet imidlertid på at lederne ønsket denne utviklingen velkommen.

Oversikten på neste side viser hvilke faktorer som har bidratt positivt til motivasjonen gjennom prosessen så langt, og hvilke trusler informantene har påpekt:



Resultater relatert til forskningsspørsmålet om hva lederne forstår med VBL, peker i retning av at de ser på arbeidet med verdier som en meningsskapende prosess, og at verdiene må gjenkjennes i handlinger og da spesielt relatert til kjernetjenestene. Imidlertid er det lite i undersøkelsens materiale som peker i retning av at informantene er kjent med at VBL også omhandler å avdekke og begrense innslaget av ikke-ønskede verdier. Informantene ser på VBL som noe som skal ligge i bunnen i organisasjonens virke, nærmest som en egen dimensjon. Videre tyder resultatene på at de mener VBL kan erstatte noe av styringssystemet. Eksempel som i denne sammenhengen trekkes frem er balansert målstyring.

Tendensen i materialet peker på at i et fremtidsperspektiv vurderes det som viktig at kommunen holder fast på fokuset på verdier og etterlevelse av disse, at verdiene må brukes ved at de omtales der de har en naturlig plass, og at de tas frem som tema i ledersamtaler og ledermøter. I tillegg understrekes betydningen av at administrasjonen må etterspørre etterlevelsen av verdiene ute i virksomhetene.

I dette kapitlet har resultatene fra analysen blitt brukt til å gi svar på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Funnene vil bli oppsummert og konkludert i neste kapittel.

## 5 Avslutning

I dette avsluttende kapittelet oppsummeres noen sentrale forhold i undersøkelsen. I neste avsnitt fremkommer konklusjonen på problemstillingen og forskningsspørsmålene og i siste avsnitt gjøres det en vurdering av sterke og svake sider ved oppgaven. Avslutningsvis gis en kort tilrådning til tiltak Ski kommune kan gjøre for å videreføre verdiarbeidet.

Opgaven har ved hjelp av intervjuer av 5 ledere i Ski kommune, forsøkt å finne svar på problemstillingen som er:

På hvilke måter har prosessen med å implementere organisasjonsverdier påvirket ledernes motivasjon til å praktisere verdibasert ledelse, og hvilke faktorer har påvirket motivasjonen?

Dataene er analysert i lys av Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell. Fra denne er det tatt utgangspunkt i jobbkjennetegnene som bidrar til at vekstbehovet stimuleres. Spesielt er fokuset rettet mot jobbkjennetegnene omtalt som *oppgavens identitet* og *oppgavens betydning* (kap. 2.2.3). Parallelt er analysen gjort med tanke på om prosessen kan ha hatt påvirkning av de indre motivasjonsfaktorene *autonomi*, *mestring* og *sosial tilhørighet* (kap. 2.2.5). I tillegg til motivasjonsteori er teori om verdier, organisasjonsverdier og VBL brukt i analysen. Ved hjelp av disse teoretiske rammene har jeg belyst på hvilke måter prosessen har påvirket ledernes motivasjon.

Undersøkelsen er gjennomført som en prosessanalyse med paralleller til følgeforskning. Følgeforskning er en tilnærming til feltet hvor forskningen går over tid. Imidlertid er denne undersøkelsen gjort på et gitt tidspunkt i prosessen, men prosessen løper videre etter denne tid. Ordfører og rådmann eier prosessen, men jeg har hatt en nærhet til denne, både som leder i kommunen og som mentor for eierne. Dette har gjort at jeg har hatt nærhet til feltet noe som har vært en fordel i møte med informantene, men også en utfordring i lys av at forsker skal ha distanse til feltet. Underveis har jeg derfor hatt et kritisk blikk på egen atferd, datainnhenting og analyse.

Det har ikke vært et mål å besvare oppgavens tittel; *Vi vil, vi vil, men får vi det til?* Det er likevel på sin plass å knytte en liten kommentar til denne. Tittelen formidler motivasjon, men også tvil. Før igangsettelsen av implementeringsprosessen tilhørte denne motivasjonen og

denne tvilen, ordføreren og administrasjonen. Man ønsket å innføre verdier med påfølgende etterlevelse av disse, men var usikker på om organisasjonen var klar for det. Undersøkelsens resultater tyder på at lederne er motivert til å velge og til å etterleve verdiene, men at også de er usikre på den fremtidige praktiseringen. Tilsynelatende kan vi da være på stedet hvil. Imidlertid har undersøkelsens resultater avdekket forhold som kan gi viktige bidrag i utviklingsarbeidet på vei mot en verdibasert ledelse av kommunen.

## **5.1 Konklusjon på problemstillingen**

Ledernes motivasjon til å praktisere VBL er blitt påvirket på ulike måter, og i det følgende oppsummeres først resultatene for de enkelte forskningsspørsmålene, deretter sammenfattes resultatene til en hovedkonklusjon på problemstillingen.

Det første forskningsspørsmålet tok for seg fordeler og ulemper med fremgangsmåten for valg av verdier. Resultatene tyder på at det virket positivt inn at det var politikerne som valgte verdiene, at det ble valgt overordnede verdier som var felles for alle, at lederne kunne slutte seg til verdiene, og at det skulle velges kjerneverdier ute i den enkelte virksomhet. Ulempene ble relatert til en tenkt situasjon hvor lederne ikke kunne slutte seg til verdier som var valgt av politikerne.

Det andre forskningsspørsmålet omhandlet hva som var blitt gjort fra politisk og/eller administrativt hold for at lederne skulle motiveres til å velge verdier og til å praktisere ledelse i samsvar med disse. Resultatene peker mot at lederne opplever at det er blitt gjort få aktive tiltak for å motivere dem. Det som fremheves positivt er et seminar hvor det ble fortalt en historie som gjorde inntrykk da den opplevdes meningsfull i relasjon til VBL. Det ble også påpekt at engasjementet fra overordnet leder hadde virket motiverende. Ordfører ble fremhevet som en positiv bidragsyter ved at hun viste interesse for verdiarbeidet i virksomhetene og at hun viste egen etterlevelse av verdiene. Det at rådmannen hadde gitt lederne god tid til å iverksette prosess i egen virksomhet ble fremhevet som betydningsfullt, uten at resultatene kunne peke på at dette i seg selv var motiverende.

Det tredje forskningsspørsmålet etterspurte hva lederne forsto med VBL. Resultatene tilsa at lederne så på verdiene som mer enn ord som skulle velges og markedsføres. De satte verdiene

i sammenheng med den daglige utøvelsen av egen jobb og virksomhetens aktivitet, og de utviste forståelse for at verdiene er abstrakte og må tolkes. Tendensene tydet også på at lederne så at de selv hadde en sentral rolle i å holde fokus på verdiene og i å korrigere når disse ikke ble fulgt. Resultatene i undersøkelsen tydet imidlertid på at den siden ved VBL som går på å avdekke og avgrense aktivitet som uttrykker ikke- bevisste eller uønskede verdier, var lite kjent blant informantene.

Det fjerde forskningsspørsmålet omhandlet hva lederne mente burde gjøres for at de skulle opprettholde og/eller få motivasjon til å praktisere VBL. Resultatene viste at lederne hadde mange innspill til dette. Det ble pekt på at de selv kunne trenge hjelp til å få igangsatt prosessen i egen virksomhet, at administrasjonen måtte etterspørre arbeidet som ble utført i virksomhetene, og at verdiene måtte være tema i ledersamtaler og i ledermøter. Videre tilsa resultatene at informantene mente de selv, administrasjon og politikerne måtte etterleve verdiene, at VBL måtte tas på alvor ved at det ble en måte å lede på som ble varig, og at enkelte elementer i dagens målsstyringsystem ble fjernet slik at det ble frigjort tid til å holde fokus på VBL.

Svarene på forskningsspørsmålene representerer svarene på den første delen av problemstillingen, hvor det etterspørres på hvilke måter prosessen med å implementere organisasjonsverdier har påvirket ledernes motivasjon til å praktisere VBL. Imidlertid avdekker svarene også at lederne ikke helt ut er kjent med hva som ligger i VBL. Det som svares ut er egentlig deres motivasjon til å praktisere VBL slik de oppfatter denne ledelsesteorien.

Andre del av problemstillingen omfatter hvilke faktorer som har påvirket motivasjonen. En rekke påvirkningsfaktorer er allerede omtalt da forskningsspørsmålene har avdekket disse. Imidlertid tyder resultatene på at det finnes flere forhold enn de som forskningsspørsmålene i seg selv har avdekket. Spesielt finner vi at det er indre faktorer som har blitt stimulert. En kan anta at det å drive med verdiarbeid kan være motiverende i seg selv. Det er kjent at verdier er kilde til engasjement og motivasjon (Aadland 2004). Dette ble bekreftet i undersøkelsen da meningen med arbeidet ble fremhevet som en viktig faktor. Men resultatene fra undersøkelsen peker også i retning av at de tre indre motivasjonsfaktorene autonomi, mestring og sosial tilhørighet er blitt stimulert. Autonomi ble relatert til selvbestemmelse i prosessen med å velge verdier, og tiden og friheten til å gjøre dette på egen måte. Opplevelsen av sosial



tilhørighet ble fremhevet spesielt av de som hadde gått i gang med verdiarbeidet i egen virksomhet, hvor de ansattes positive respons ble oppgitt å styrke arbeidsfellesskapet. Mestring sees tydeligst hos de to respondentene som fra tidligere var kjent med ledelsesteorien VBL. Intervjuguiden var lagt opp med det for øye å lete etter disse indre motivasjonsfaktorene, og resultatene i undersøkelsen bekreftet i stor grad at fremgangsmåten for valg av verdier og selve implementeringsprosessen, hadde stimulert disse faktorene.

Resultatene i oppgaven har i utgangspunktet bare funnet bekræftelse i de eksisterende motivasjonsteoriene og teoriene om verdiers motiverende kraft. Likevel har de gitt et interessant innblikk i hvordan kunnskap om teoriene kan brukes i en prosess med å implementere verdier, for så å få effekt i form av motivasjon i retning av en ønsket praksis.

Oppsummert tyder funnene på at motivasjonen til å praktisere VBL ble påvirket ved at fremgangsmåten for valg av verdier og implementeringsprosessen, tilrettela for at indre motivasjonsfaktorer ble stimulert. Imidlertid tyder funnene på at lederne er lite kjent med teorien og definisjonen av VBL så det som besvares er deres motivasjon til å praktisere VBL slik de oppfatter denne ledelsesteorien.

## **5.2 Sterke og svake sider ved oppgaven**

Det er tre forhold som utpeker seg som svake sider i oppgaven. Det ene er at problemstillingen omhandler nøkkelbegrepet verdibasert ledelse, mens resultatene tyder på at informantene kun svarer på etterlevelse av valgte verdier. Hvorvidt lederne er motivert til å praktisere VBL med både etterlevelse av ønskede verdier og avdekking og begrenning av ikke- ønskede verdier, får vi dermed ikke svar på.

En annen innvending ved oppgaven er om den finner ut av om lederne reelt sett er motiverte eller om de bare er engasjert i en forbigående fase. For å finne ut av motivasjonen har jeg benyttet en kvalitativ, eksplorerende metode. Jeg har ikke funnet at andre metoder i like stor grad kunne bidratt til å finne svar på problemstillingen. Men motivasjon handler om å bevege, og dersom undersøkelsen skulle pågått over tid i form av en følgeforskningsprosess, så ville handlingsorienteringen og varigheten av motivasjonen kommet tydeligere frem.

En tredje svakhet med undersøkelsen er at jeg forsker på egen arbeidsplass og da innenfor et felt hvor jeg selv har hatt en sentral rolle. Hvorvidt dette har påvirket lederne motivasjon eller de svarene de har gitt, er det ikke et entydig svar på. Jeg har gjennomført en prosessanalyse med paralleller til følgeforskning, noe som gjør at nærhet til feltet er en fordel og en nødvendighet. For å parallelt holde en tilstrekkelig distanse til feltet har jeg gjennom hele prosessen hatt en kritisk tilnærming til gjennomføringen av undersøkelsen og analysen.

Oppgavens fremste styrke er at undersøkelsens resultater tilsier at kommunens fremgangsmåte for valg av verdier, har virket etter intensjonene ved at lederne har blitt motivert til å jobbe videre med verdiarbeidet. Samtidig vil den bidra til at politikerne men fremfor alt administrasjonen, kan få viktige innspill til hva som må gjøres for å øke bevisstheten rundt hva VBL er, både i teori og praksis. Videre vil den gi innspill til hvordan videre implementering og etterlevelse bør følges opp dersom kommunen ønsker å fremstå som en kommune som drifter sine tjenester med utgangspunkt i ledelsesteorien verdibasert ledelse. Resultatene har også overføringsverdi til andre kommuner eller bedrifter som måtte ønske å gå i gang med verdiarbeid med det formål å skulle praktisere VBL, da den peker på styrker og svakheter i den prosessen som så langt har pågått i Ski kommune.

Siden tendensen i undersøkelsen viste at lederne i liten grad oppfattet at VBL også handler om å avdekke og å begrense ikke-ønskede verdier, er problemstillingen bare delvis besvart. En videre forskning kunne basere seg på å undersøke motivasjonen til også å praktisere VBL slik Askelang og Aadland definerer det. Annen forskning kunne også relateres til om lederne i Ski kommune opprettholder motivasjonen etter en tids praktisering av verdibasert ledelse slik de forstår det.

### **5.3 Veien videre**

Forhåpentligvis kan resultatene fra denne undersøkelsen benyttes i den videre jobben med å implementere verdier i Ski kommune. I det følgende gis noen konkrete innspill til hvordan kommunen kan ta prosessen videre.

I oppstarten av implementeringen av organisasjonsverdier ble det uttrykt en forventning om at verdiarbeidet skulle gjennomføres på en troverdig måte og at verdiene skulle etterleves.

Imidlertid ble det ikke tatt stilling til om VBL slik dette er definert i teorien, skulle representere kommunens ledelsesfilosofi. En viktig avklaring vil derfor være at det tas stilling til å dette skal gjelde for fremtiden. Et slikt valg vil betinge opplæring av ledere og ansatte slik at de får innsikt i både hvordan de bevisste og valgte verdiene innvirker på våre handlinger, men også hvordan de ubevisste og uønskede verdiene innvirker, og hvordan de kan avdekkes og begrenses.

Følgende tiltak kan uansett anbefales gjennomført:

1. Mer opplæring av ledere og ansatte
2. Virksomhetslederne bør tilbys bistand i oppstartsfasen av implementeringen av verdiene i egen virksomhet
3. Samle og bruke historier som gir mening til verdiarbeidet. Dette både historier som viser etterlevelse av verdier, men også historier som viser hvordan skjulte verdier kommer til uttrykk
4. Administrasjonen må fokusere på verdier i det daglige, og verdier må være tema i blant annet ledermøte og ledersamtaler.
5. Politikerne, administrasjonen og lederne må selv opptre som rollemodeller

Gjennom å følge opp den retningen som er gitt gis det signaler om betydningen av arbeidet noe som kan stimulere medarbeidernes motivasjon til å praktisere VBL.

I dette siste kapittelet har jeg oppsummert forskningsprosessen, og konkludert på oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling. Til sist har jeg pekt på noen svakheter relatert til problemstillingen og gjennomføringen av undersøkelsen, og noen styrker som er relatert til hvordan undersøkelsens resultater kan brukes til å videreutvikle verdiarbeidet i Ski kommune.

## Referanser

- Anthony, R.N. (1965). *Planning and control systems : a framework for analysis*: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University CY - Boston.
- Anthony, R.N. og Govindarajan, V. (1998). *Management control systems*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Askeland, H. (2012). *Menigheten som organisasjon og trossamfunn. Organisasjonsteoretiske grunnperspektiver og forståelsen av menighet i endring*. Edited by E. Birkedal, H. Hegstad og T.S. Lannem, *Menighetsutvikling i folkekirken : erfaringer og muligheter* Oslo: IKO-forl.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : the exercise of control*. New York: Freeman.
- Bang, H. (1990). *Organisasjonskultur*. [Oslo]: TANO.
- Borge, L. et al. (2012). *Tverrfaglig enhet for dobbeldiagnose (TEDD): en behandlingsmodell til etterfølgelse og læring?* Nr. 07/2012. Oslo: Diakonhjemmet høgskole.
- Busch, T. og Vanebo, J.O. (1991). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. [Oslo]: TANO.
- Colbjørnsen, T., Drake, I. og Brochs-Haukedal, W. (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider : AFFs lederundersøkelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Collins, J.C. og Porras, J.I. (2002). *Built to last : successful habits of visionary companies*. New York: HarperBusiness Essentials.
- Deci, E.L. og Flaste, R. (1996). *Why we do what we do : understanding self-motivation*. New York: Penguin.
- Deci, E.L. og Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deth, J.W.v. og Scarbrough, E. (1995). *The Impact of values*. Nr. Vol. 4. Oxford: Oxford University Press.
- Eide, H. og Eide, T. (2007). *Kommunikasjon i relasjoner: samhandling, konfliktløsning, etikk*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Eriksen, E.O. (1999). *Kommunikativ ledelse: om verdier og styring i offentlig sektor*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Everett, E.L. og Furseth, I. (2004). *Masteroppgaven: hvordan begynne - og fullføre*. Oslo: Universitetsforl.

- Falkenberg, G. (2007). *Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter : viktige kulturbærere eller fordekt PR? : Fafos rådsprogram 2006-2008*. Nr. 2007:08. Oslo: FAFO.
- Finegan, J.E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, s. 149-169.
- Gilje, N. og Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger : innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Haukedal, W. (2000). *Ledelse og kunnskapsarbeid: Motivering av autonome medarbeidere*. Edited by S. Einarsen et al., *Det Gode arbeidsmiljø : krav og utfordringer : et festskrift til Odd H. Hellesøy*. Bergen: Fagbokforl.
- Hein, H.H. (2009). *Motivation : motivationsteori og praktisk anvendelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- Jelstad, B. (2007). *Beyond money : intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*. Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. og Kristoffersen, L. (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forl.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2005). Belønning og motivasjon : ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. Oslo: Cappelen akademisk forl., s. S. 29-51.
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforl.
- Lund-Jacobsen, D. og Olsen, T. (2006). Værdier. Snuble- eller ledetråde? *Erhvervspsykologi*, 4 (2), s. 50-68.
- Lundeby, L.N. (2013). Handling sier mer enn ord. URL: [http://www.nb.no/idtjeneste/URN:NBN:no-bibsys\\_brage\\_37138](http://www.nb.no/idtjeneste/URN:NBN:no-bibsys_brage_37138) (lest 27.04.13).
- Løvaas, B.J. (2012). *Hvilke likheter og forskjeller finnes mellom diakonale og kommersielle helseinstitusjoner? .* Edited by E. Aadland, *Ledelse i diakonale virksomheter* Trondheim: Akademika forl.

- Maierhofer, N.I., Rafferty, A. og Kabanoff, B. (2003). *When and Why are Values Important in Organizations?* Edited by S.W. Gilliland, D.D. Steiner og D.P. Skarlicki, *Emerging perspectives on values in organizations*. Greenwich, Conn.: Information Age Pub.
- Myklebust, S. (1997). *Ledelsesvitenskap som samfunnsteori - Taylor, Mayo og Drucker*. Edited by H. Byrkjeflot, *Fra styring til ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget, s. 139-178.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Schein, E.H. (1982). *Organisasjonspsykologi*. Oslo: Tanum-Norli.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. [Oslo]: Tano Aschehoug.
- Skjørshammer, M. (2002). *Getting to cooperation: conflict and conflict management in a Norwegian hospital : hospital professionals' perceptions, attributions and behaviours in conflict*. Nr. 2002:2. Göteborg: NHV.
- Skjørshammer, M. et al. (2012). Verdibasert virksomhetsledelse : kan verdier og resultatstyring kombineres på en troverdig måte? I: E. Aadland (red.). *Ledelse i diakonale virksomheter*. Trondheim: Akademika forl., s. s. 109-130.
- Skogstad, A. (2000). *Psykososiale faktorer i arbeidet*. Edited by S. Einarsen et al., *Det Gode arbeidsmiljø : krav og utfordringer : et festskrift til Odd H. Hellesøy*. Bergen: Fagbokforl.
- Smircich, L. og Morgan, G. (1998). Lederskap: Å forvalte mening. *Magma*, 6, s. 56-72.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforl.
- Sverdrup, S. (2013). *Følgeforskning som en nyere tendens i norsk evaluering: hva er det og hvordan kan det gjennomføres?* Edited by Halvorsen, *Evaluering*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 134-148.
- Sæther, K. (2005). *Humor sapiens : om humor i ledelse og på arbeidsplassen*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Tietze, S., Musson, G. og Cohen, L. (2003). *Understanding organizations through language*. London: Sage.
- Tiller, T. (2004). *Aksjonsforskning i skole og utdanning*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. (1998). *Etikk for helse- og sosialarbeidarar*. Oslo: Samlaget.

Aadland, E. (2010). Values in Professional Practice: Towards a Critical Reflective Methodology. *Journal of Business Ethics*, 97, s. 461-472.

Aadland, E. og Askeland, H. (2006). *Verdibasert ledelse i praksis : en studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Oslo: Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon.

Generell informasjon:

Frivillighet, identifiserbart, lydopptak.

Kort informasjon om oppgaven og prosessanalysen

Vil stille spørsmål innen temaområdene:

- Bakgrunn for innføringen
- Om å velge organisasjonsverdier
- Prosessen med å velge ut verdiene
- Bruken av verdiene – VBL?
- Styringsredskap – erstatning eller supplement?

TEMA 1:

## **Bakgrunn for innføringen**

1. Hva legger du i begrepet organisasjonsverdier?
2. Har Ski kommune innført organisasjonsverdier?
3. Hvor kom initiativet til å innføre verdiene i Ski kommune?
4. Hva var årsaken til at du ville innføre verdier. Hva ville man oppnå?
5. Hva føler du at du har oppnådd noe så langt?
6. Tenkte du den gang at dette skulle gjennomsyre hele organisasjonen eller var det bare politikerne?

TEMA 2:

## **Om å velge organisasjonsverdier**

7. Det å velge organisasjonsverdier det kan jo gjøres på mange ulike måter. Og noen steder så velger man sentrale overordnede verdier, andre steder så velges det ute på avdelinger. Hvordan gjøres dette i Ski?
8. Hvilke verdier ble valgt?
9. Hvilke fremgangsmåter for valg av verdier kunne vært bedre eventuelt, og i så fall hvorfor?
10. Hadde du tanker om at du ville hatt flere verdier eller færre sånn opprinnelig, altså fra politikerne?

TEMA 3:

## **Proessen med å velge ut verdiene**

11. Hvordan gikk dere frem for å velge verdiene?
12. Er verdiene vedtatt?
13. På hvilken måte har lederne i organisasjonen vært involvert i valg av de overordnede verdiene?
14. Tror du at lederne er motivert til å jobbe i tråd med de verdiene som er valgt av politikerne?
15. I hvilken grad har faglig input påvirket måten som dere som politikere, eller du som ordfører har valgt å gå frem i prosessen?
16. Hvordan har prosessen med å velge verdier blitt mottatt i administrasjonen og i det politiets miljøet?
17. Hva har dere oppnådd så langt i prosessen?
18. Hva gjør du, eller hva gjør politikerne for å motivere lederne til å velge verdier?



TEMA 4:

**Bruken av verdiene – VBL**

19. Hva er årsaken til at ordfører har signalisert et ønske om at verdier skal ha en egen overskrift i saksmalene til politiske saker?
20. Hvordan tenker du at verdiene skal brukes i det daglige?
21. Har dine forventninger blitt annerledes enn du hadde tenkt deg?
22. Hvordan skal politikerne legge til rette for å motivere til at organisasjonen etterleve verdiene?
23. Hvordan skal politikerne legge til rette for å motivere til at organisasjonen etterleve verdiene?
24. .... Hvordan skal du, eller politikerne få kjennskap til organisasjonens etterlevelse av verdiene?

TEMA 5:

**Styringsredskap – erstatning eller supplement?**

25. Hva legger du i begrepet verdibasert ledelse?
26. Hva tenker du om verdibasert ledelse som lederfilosofi?
27. I hvilken grad hadde dere tenkt at innføring av verdier som var utgangspunktet da, skulle medføre innføring om verdibasert ledelse?
28. Ønsker du at virksomhetene skal etablere en praksis i tråd med lederfilosofien verdibasert ledelse?
29. Har du selv, gjennom prosessen endret syn på organisasjonsverdier og verdibasert ledelse?
30. Hva har teoretisk kunnskap hatt å si?
31. Det sies at verdibasert ledelse kan være et alternativ eller et supplement til målrasjonell ledelse. Hva synes du om det?
32. Tror du at det er noen eksisterende styringsredskaper som kan erstattes av verdibasert ledelse?
33. Hva er etter ditt syn gjort riktig i prosessen og hva kunne ha vært gjort på en bedre måte for å motivere lederne? Hva er gjort riktig og hva kunne vært bedre?
34. Hva skjer nå videre i prosessen?
35. Er det andre ting du vil tilføye?

### Intervjuguide til rådmannen

Generell informasjon:

Frivillighet, identifiserbart, lydopptak.

Undertegne skjema for deltagelse

Kort informasjon om oppgaven og prosessanalysen

Kort om evaluators rolle – spørre om ting jeg vet

Vil stille spørsmål innen temaområdene:

- Bakgrunn for innføringen
- Om å velge organisasjonsverdier
- Om prosessen med å velge ut verdiene
- Om bruken av verdiene
- Om lederfilosofien verdibasert ledelse

### Innledende opplysninger:

Kjønn:

Utdanning:

Antall år som leder:

Type virksomhet som du leder:

TEMA 0:

### Bakgrunn for innføringen

Jeg har forstått det slik at kommunen har innført overordnede organisasjonsverdier.

1. *Kan du fortelle litt om bakgrunnen for å innføre organisasjonsverdier i Ski kommune?*

Tilleggs spørsmål:

Hvorfor ville man innføre verdier?

Når ble beslutningen tatt?

Hvor kom beslutningen fra?

2. *Har kommunen hatt verdier tidligere?*

Hvis ja, hvordan fungerte det med de verdiene?

Hva tenkte man skulle være annerledes nå?

3. *Hva vil du at organisasjonen skal oppnå med å ha organisasjonsverdier?*

4. *Hva har dere oppnådd så langt?*

TEMA 1:

### Om å velge organisasjonsverdier

Det å velge organisasjonsverdier kan gjøres på mange ulike måter. Noen steder velger man felles overordnede verdier. Andre steder er det avdelingen selv som velger sine verdier.

5. *Hvordan gjøres dette i Ski kommune?*

6. *Hvilke verdier har politikerne valgt?*

7. *Tror du lederne er motivert til å jobbe i tråd med disse verdiene?*

TEMA 2:

### Om prosessen med å velge ut verdiene

8. *Hvorfor valgte politikerne bare 2 verdier?*

9. *Hva synes du om denne fremgangsmåten?*

Tilleggs spørsmål:

Hvilke fremgangsmåter kunne ha vært bedre og hvorfor?

10. *I hvilken grad har du/administrasjonen medvirket i beslutningen om at det velges 2 verdier av politikerne og 2 i virksomheten?*

Tilleggs spørsmål:

På hvilken måte har administrasjonen medvirket?

11. Har du inntrykk av at administrasjonens anbefalinger ble tatt til følge av politikerne?
12. Hvordan og når ble politikernes valg, og beslutningen om at virksomhetene skulle velge verdier, formidlet til lederne?
13. På hvilken måte har lederne blitt involvert i valget av verdier, overordnede og egne?
14. Hva gjøres for at lederne skal bli motivert til å velge egne verdier?
15. Er det stilt noen krav til lederne? (tidsfrist) Hvorfor?
16. Har toppledelsen valgt egne verdier? Hvorfor/hvorfor ikke? Skal det gjøres?
17. Har teoretisk kunnskap påvirket rådmannen og lederne til å gjennomføre prosessen med å velge verdier?
18. Hvor har dere fått kunnskapen fra?
19. Har situasjonen endret seg etter at lederne fikk mer kunnskap?
20. Hva er ditt inntrykk av prosessen i virksomhetene så langt?

### TEMA 3:

#### Om bruken av verdiene

21. Ordfører har snakket om å endre saksmalene for politiske saker slik at en av overskriftene omhandler verdiene, noe som gjør at etterlevelse av verdiene må omtales i alle politiske saker. Hva tenker du om det?
22. Tenker du at verdiene skal brukes i det daglige? I så fall hvordan?
23. Hvem bestemmer hvordan verdiene skal brukes i det daglige i virksomhetene?
24. Hvordan vil du legge til rette for dette, og hvordan vil du motivere lederne?
25. I hvilken grad og på hvilken måte vil du følge opp at verdiene etterleves?

### TEMA 4:

#### Om lederfilosofien verdibasert ledelse

26. Hva legger du i begrepet lederfilosofi?
27. Hva forstår du med begrepet verdibasert ledelse (VBL)?  
Tilleggs spørsmål:  
Hva betyr dette for deg?  
Hva skiller VBL fra annen ledelse?
28. Har prosessen med å innføre verdier vekket din interesse for VBL? På hvilken måte?
29. Ønsker du at virksomhetene skal etablere en praksis i tråd med lederfilosofien verdibasert ledelse?
30. Hvordan har du / vil du i så fall motivere lederne?
31. Det sies at VBL kan være et alternativ eller et supplement til målrasjonell ledelse (Aadland et.al.2006). Hva synes du om det?
32. Tror du noen eksisterende styringsredskap kan erstattes av VBL, og i tilfelle hvilke?
33. I hvilken grad tror du det kunne motivere lederne?
34. Har du konkrete planer for å la VBL erstatte noen styringsverktøy?
35. Hva er neste steg nå?
36. Er det andre ting du vil tilføye?

Generell informasjon:

Frivillighet, identifiserbart, lydopptak.

Undertegne skjema for deltagelse

Informasjon om oppgaven og prosessanalysen- svarene kan bli viktige for videre arbeid.

Kort om evaluators rolle – spørre om ting jeg vet

Vil stille spørsmål innen temaområdene:

- Om å velge organisasjonsverdier
- Om prosessen med å velge ut verdiene
- Om bruken av verdiene
- Om lederfilosofien verdibasert ledelse

## **Innledende opplysninger:**

**Kjønn:**

**Utdanning:**

**Antall år som leder:**

**Type virksomhet som du leder:**

TEMA 1:

### **Om å velge organisasjonsverdier**

Det å velge organisasjonsverdier kan gjøres på mange ulike måter. Noen steder velger man felles overordnede verdier. Andre steder er det avdelingen selv som velger sine verdier.

1. *Hvordan gjøres dette i Ski kommune?  
Hvilke verdier har politikerne valgt?*
2. *Kjenner du deg motivert til å lede i tråd med disse valgte verdiene?*

TEMA 2:

### **Om prosessen med å velge ut verdiene**

3. *Vet du hvorfor politikerne bare valgte 2 verdier?*
4. *Hva synes du om denne fremgangsmåten?  
Er du enig i at 2 verdier velges av politikerne og 2 av virksomheten?  
Hvilke fremgangsmåter kunne ha vært bedre og hvorfor?*
5. *På hvilken måte har ledelsen motivert deg til å få utarbeidet verdier i egen virksomhet?*
6. *I hvilken grad har du fått en selvstendig rolle i prosessen med å velge ut verdiene?  
Føler du et eieforhold til denne prosessen, eller føler du at du må gjøre det fordi det er forventet?*
7. *Har dere valgt egne verdier i virksomheten?  
Hva er grunnen til at de har valgt/ikke har valgt egne verdier?*
8. *Hvordan gikk dere frem da dere valgte egne verdier i virksomheten?  
Hvilke verdier ble valgt?*
9. *Har verdiarbeidet så langt virket motiverende på arbeidsfellesskapet?  
Hvordan virket prosessen på de ansatte?  
Ble lederen mer /mindre motivert av det og hvorfor?*
10. *Har teoretisk kunnskap påvirket motivasjonen og prosessen i egen virksomhet, og hvor har du fått denne kunnskapen fra?*
11. *Hva har motivert deg evt. demotivert deg i innføringsprosessen så langt?*

### TEMA 3:

#### **Om bruken av verdiene**

12. *Ordfører har snakket om å endre saksmalen for politiske saker slik at en av overskriftene omhandler verdiene, noe som gjør at verdiene må omtales i alle politiske saker. Hva synes du om det?*
13. *Har du planer/er du i gang med å bruke verdiene i det daglige og i så fall hvordan?*  
Eksempler på bruken  
Hvordan har dette påvirket miljøet i avdelingen
14. *Hvordan vil det å omsette verdiene i praktisk handling påvirke deg og din motivasjon i lederjobben?*  
Kjenner du på selvstendighet ift. å bestemme hvordan verdiene skal omsettes i handling?  
Kjenner du at du har virksomheten din med deg i dette?
15. *Hvordan tilrettelegger ledelsen for at verdiene skal etterleves?*  
Hvordan kunne de gjøre det?

### TEMA 4:

#### **Om lederfilosofien verdibasert ledelse**

16. *Hva legger du i begrepet lederfilosofi?*
17. *Hva forstår du med begrepet verdibasert ledelse (VBL)?*  
Hva betyr dette for deg? Hva skiller VBL fra annen ledelse?
18. *Har prosessen med å innføre verdier vekket din interesse for VBL? På hvilken måte?*
19. *Dersom du er motivert til å praktisere VBL, hva er den viktigste årsaken til at du er blitt motivert?*
20. *Hva har politikerne og/ eller ledelsen gjort for at du skal bli motivert til å praktisere VBL?*
21. *Hva skal til for at du i fremtiden skal velge å etablere en praksis i tråd med lederfilosofien verdibasert ledelse?*
22. *Det sies at VBL kan være et alternativ eller et supplement til målrasjonell ledelse (Aadland et.al.2006). Hva tenker du om det?*
23. *Tror du noen eksisterende styringsredskap kan erstattes av VBL, og i tilfelle hvilke?*  
Hva betyr det i så fall for deg?
24. *Tror du at du kommer til å jobbe mer ut fra filosofien VBL i tiden som kommer, enn det du mener du har gjort til nå? Hvorfor/ hvorfor ikke?*  
Har det at politikerne har valgt verdiene noen betydning for dette ønsket?  
Hadde dette vært annerledes dersom rådmannen hadde valgt verdiene, eller dersom dere hadde valgt alle selv?
25. *Er det andre ting du vil tilføye?*

Til  
Ordfører  
Rådmann

## Vedlegg 4

Nordby 08.12.12

### Invitasjon til å delta i undersøkelse i forbindelse med masteroppgave

Jeg er i gang med å skrive min masteroppgave i verdibasert ledelse, et studium jeg tar ved Diakonhjemmet høgskole i Oslo. I masteroppgaven ønsker jeg å gjennomføre et forskningsprosjekt rundt prosessen med å innføre organisasjonsverdier i Ski kommune. Jeg ønsker blant annet å undersøke bakgrunnen for valget av verdier, hvilke veivalg som er gjort underveis og hva som er oppnådd så langt. Blant virksomhetslederne ønsker jeg å undersøke hva som er deres syn på valg av organisasjonsverdier, ledernes opplevelse av implementeringsprosessen og ledernes motivasjon knyttet til bruken av verdiene.

For å få innsikt i dette, ønsker jeg å snakke med ordfører, rådmann og noen virksomhetsledere. Jeg håper derfor du kan være villig til å delta i et intervju. Masteroppgaven er et forskningsprosjekt og det følger etiske retningslinjer for denne type undersøkelser. Det er blant annet viktig for meg å opplyse at din deltagelse er frivilling, og at du når som helst kan trekke deg fra undersøkelsen. Alle opplysninger som samles inn i prosjektet skal behandles anonymt. Din stilling i kommunen kan imidlertid gjøre dette vanskelig. For å ivareta ditt personvern og sikre at du ikke refereres på måter du ikke ønsker, vil du derfor få alt som kan refereres til deg til gjennomlesing og godkjenning.

Ta kontakt dersom du har spørsmål til intervjuet eller andre sider ved oppgaven. Til orientering kan opplyses at min veileder for oppgaven er professor Sidsel Sverdrup ved Diakonhjemmet høgskole.

På forhånd takk for din velvillighet.

Med hilsen

Eli Thomassen

Tlf: 45444560

[eli.thomassen@ski.kommune.no](mailto:eli.thomassen@ski.kommune.no)

\*\*\*\*\*

### Samtykkeerklæring:

Jeg samtykker med dette i å delta i forskningsprosjektet som omhandler prosessen med å innføre organisasjonsverdier i Ski kommune. Jeg bekrefter at jeg er kjent med at min deltagelse er frivillig og at jeg når som helst kan trekke meg fra undersøkelsen.

Sted/dato:..... Signatur:.....

Til  
Virksomhetsleder

**Vedlegg 5**

Nordby 08.12.12

### **Invitasjon til å delta i undersøkelse i forbindelse med masteroppgave**

Jeg er i gang med å skrive min masteroppgave i verdibasert ledelse, et studium jeg tar ved Diakonhjemmet høgskole i Oslo. I masteroppgaven ønsker jeg å gjennomføre et forskningsprosjekt rundt prosessen med å innføre organisasjonsverdier i Ski kommune. Jeg ønsker blant annet å undersøke hva som er ledernes syn på valg av organisasjonsverdier, ledernes opplevelse av implementeringsprosessen og ledernes motivasjon knyttet til bruken av verdiene.

I den forbindelse ønsker jeg blant annet å snakke med noen virksomhetsledere. Jeg håper derfor du kan være villig til å delta i et intervju. Masteroppgaven er et forskningsprosjekt og det følger etiske retningslinjer for denne type undersøkelser. Det er blant annet viktig for meg å opplyse at din deltagelse er frivilling, og at du når som helst kan trekke deg fra undersøkelsen. Alle opplysninger som samles inn i prosjektet skal behandles anonymt. Din deltagelse vil ikke få konsekvenser for deg i ditt arbeidsforhold i kommunen.

Ta kontakt dersom du har spørsmål til intervjuet eller andre sider ved oppgaven. Til orientering kan opplyses at min veileder for oppgaven er professor Sidsel Sverdrup ved Diakonhjemmet høgskole.

På forhånd takk for din velvillighet.

Med hilsen

Eli Thomassen  
Tlf: 45444560  
[eli.thomassen@ski.kommune.no](mailto:eli.thomassen@ski.kommune.no)

\*\*\*\*\*

#### **Samtykkeerklæring:**

Jeg samtykker med dette i å delta i forskningsprosjektet som omhandler prosessen med å innføre organisasjonsverdier i Ski kommune. Jeg bekrefter at jeg er kjent med at min deltagelse er frivillig og at jeg når som helst kan trekke meg fra undersøkelsen.

Sted/dato:..... Signatur:.....

Til  
Ski kommune

**Vedlegg 6**

Nordby 08.12.12

## **Søknad om tillatelse til å gjennomføre undersøkelse i Ski kommune**

Jeg søker med dette om tillatelse til å bruke Ski kommune som case i min masteroppgave i verdibasert ledelse. Jeg ønsker å skrive om innføringen av organisasjonsverdier i kommunen. Oppgaven vil være en følgeforskning hvor ordfører, rådmann og 6 virksomhetsledere intervjues om innføringsprosessen og deres tanker om veien videre. Det er frivillig for de omtalte respondentene å stille i intervju og de kan når som helst trekke seg fra undersøkelsen.

Masteroppgaven skal ferdigstilles 2. mai 2013. Veileder for masteroppgaven min er Sidsel Sverdrup, professor ved Diakonhjemmets Høgskole.

Jeg håper på en positiv behandling av min henvendelse.

Med hilsen

Eli Thomassen

Tlf: 45444560

[eli.thomassen@ski.kommune.no](mailto:eli.thomassen@ski.kommune.no)

\*\*\*\*\*

Det godkjennes med dette at Eli Thomassen gjennomfører en undersøkelse i Ski kommune med det formål å skrive en masteroppgave omhandlende innføringen av organisasjonsverdier i kommunen og ledernes motivasjon til å lede i tråd med disse.

Sted/ dato: 09.12.12

.....  
Ordfører

.....  
Rådmann