

Hvordan kan kjerneverdier hjelpe og utruste ansatte til å
oppfylle eiernes krav og ønsker?

En evaluering av verdibasert ledelse i Knif Trygghet AS.

Joakim Skavern
VID vitenskapelige høyskole

Masteroppgave
Master i Verdibasert ledelse
Veileder: Harald Askeland

Antall ord: 18 791
2. mai 2016

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en evaluering av verdibasert ledelse i forsikringsselskapet Knif Trygghet AS. Den ser på effekter av bevisst verdiarbeid i organisasjonen. Oppgaven har et verdistyringsperspektiv der teorier fra etisk regnskap og Rudi Kirkhaug (2013) er sentrale.

Hypotesen om at verdier gir effekt er operasjonalisert i problemstillingen *Hvordan kan kjerneverdier hjelpe og utruste ansatte til å oppfylle eiernes krav og ønsker?* Avhandlingen bruker en tverrsnittsundersøkelse som primærmetode og får dermed et øyeblikksbilde av forsikringsselskapet. Undersøkelsen viser at medarbeidere i Knif Trygghet har sterk tro på at praktisering av kjerneverdier gir positive effekter.

Analysen viser også at kjerneverdiene til Knif Trygghet er sterkt forankret i organisasjonen. Sannsynligvis var verdiene internalisert før verdiarbeidet startet og ble derfor valgt ut gjennom demokratiske prosesser for senere å bli formalisert i interndokumenter.

Trolig har verdiarbeidet forsterket allerede eksisterende verdier blant ansatte. Og verdiene har hatt en selvforsterkende effekt i rekruttering av nye medarbeidere. Den tydelige verdiprofilen til forsikringsselskapet appellerer til personer med likt verdigrunnlag. I tillegg søker Knif Trygghet etter medarbeidere som deler deres verdigrunnlag. Og sammen forsterker disse mekanismene hverandre.

Oppgaven argumenterer også for at Knif Trygghet utøver kulturbevisst ledelse (Hennestad 2015) fremfor verdibasert ledelse. Dette av den grunn at effektene virker å være indirekte årsaker av verdiarbeidet. Det er komplisert å finne årsakssammenhenger mellom tiltak og effekt ved bruk av tverrsnittsundersøkelser. Og fordi resultatene av verdiarbeidet ikke er entydige blir det vanskelig å sette likhetstegn mellom verdiarbeidet og den positive organisasjonsutviklingen.

Kjerneverdiene til Knif Trygghet er viktige internt og eksternt. Internt skaper de en bevissthet om praktisering. Eksternt skaper de et godt omdømme.

Forord

Mastergradsprosjektet har vært en spennende reise med mange utfordringer langs veien. Det har vært oppturer og nedturer, varierende tempo og nødvendige rasteplasser. Jeg vil først og fremst takke min veileder Harald Askeland. Hans kyndige veiledning har kommet godt med på ferden.

Jeg vil også benytte anledningen til å takke Knif Trygghet med Bente Skårberg i spissen. Det har vært et godt og fruktbart samarbeid. Forhåpentligvis vil evalueringen bidra med nyttige innspill og analyser til fortsettelsen av verdiarbeidet. For meg personlig har det vært interessant og lærerikt å følge en verdiprosess fra det virkelige liv.

Takk til mine medstudenter og kollokviegruppe som har brukt tid på å lese oppgaven min underveis og tvunget meg til fremdrift.

Til slutt vil jeg takke alle som har bidratt i oppgaven gjennom litteratur og forskning. Jeg håper mine studier følger den ånd som forskere før meg har vist, og at den hjelper til å forstå litt mer av det komplekse feltet som ledelse er.

Joakim Skavern, 2. Mai 2016

Innholdsfortegnelse

<i>Sammendrag</i>	2
<i>Forord</i>	3
1. Innledning	6
<i>Egeninteresse</i>	6
<i>Knif Trygghet AS</i>	6
<i>Problemstilling og forskningsspørsmål</i>	7
2. Begrepsavklaring	8
<i>2.1 Kjerneverdier</i>	8
<i>2.2 Hjelp og utruste</i>	9
<i>2.3 Eiernes krav og ønsker</i>	9
3. Teori	10
<i>3.1 Verdier</i>	10
3.1.1 Instrumentelle verdier	11
3.1.2 Terminalverdier (målverdier)	12
3.1.3 Kjerneverdier	12
<i>3.2 Verdibasert ledelse (VBL)</i>	13
<i>3.3 Hovedperspektiver på verdiarbeid</i>	14
3.3.1 Etisk regnskap	14
3.3.2 Utvikling av verdier i organisasjoner	15
<i>3.4 Kultur</i>	15
3.4.1 Organisasjonskultur	16
3.4.2 Signalverdier og omdømme	17
<i>3.5 Tidligere forskning på effekter av verdiarbeid</i>	19
4. Metode	20
<i>4.1 Verdiregnskap</i>	21
4.1.1 Organisasjonsutvikling	21
4.1.2 Utvikling og implementering av verdier	21
4.1.3 Effekter av verdiarbeid	22
4.1.4 Omdømme og signaleffekt	22
4.1.5 Kontroll av verdiregnskap	22
<i>4.2 Datainnsamling</i>	23
4.2.1 Måling av verdier i Knif Trygghet	23
4.2.2 Intervjuer	23
4.2.3 Ekstern validitet og troverdighet	24
4.2.4 Dokumentinnsamling	25
<i>4.3 Dataanalyse</i>	25
4.3.1 Kvalitativ og kvantitativ analyse	27
<i>4.4 Svakheter ved metoden</i>	28
4.4.1 Manglende sammenlikningsmateriale	28
4.4.2 Vanskelig å verifisere årsaksfaktorer	28
4.4.3 Mangel på observasjon	29
4.4.4 Leter etter positive effekter og glemmer de negative	29
4.4.5 Min forforståelse	29
<i>4.5 Forskningsetiske utfordringer</i>	30
4.5.1 Oppdragsforskning	30
4.5.2 Anonymitet	31
5. Analyse	32
<i>5.1 Organisasjonsutvikling</i>	32
5.1.1 Medarbeidertilfredshet	32
5.1.2 Utbytte	33

5.1.3 Turnover og sykefravær	33
5.2 <i>Utvikling og implementering av verdier</i>	35
5.2.1 Verdibevissthet	35
5.2.2 Identifikasjon med verdigrunnlaget	37
5.3 <i>Effekter av verdiarbeid</i>	39
5.3.1 Troen på verdier	39
5.3.2 Troen på verdiarbeidet	40
5.4 <i>Omdømme og signaleffekt</i>	44
5.4.1 Signaleffekt	44
5.4.2 Omdømme	44
5.4.3 Markedsundersøkelse som korrektiv	45
6. Drøfting	48
6.1 <i>Organisasjonsutviklingen</i>	48
6.2 <i>Utvikle og implementere verdier</i>	48
6.2.1 Verdibasert ledelse	48
6.2.2 Verdibevissthet	49
6.2.3 Verdier over tid	49
6.2.4 Ledelsen som ansvarlig	50
6.2.5 Kjerneverdier kompletterer ansattes verdier	50
6.2.6 Forsterking av verdier gjennom rekruttering	51
6.3 <i>Effekter av verdiarbeid</i>	51
6.3.1 Troen på at det funker er sterk	52
6.3.2 Organisasjonskultur og identitetsmessig fellesskap	52
6.3.3 Kulturbevisst eller verdibasert ledelse?	53
6.4 <i>Omdømme og signaleffekt</i>	53
6.4.1 Omdømme	53
6.4.1 Signaleffekt	54
6.4.3 To hypoteser for organisasjonsverdier	55
Konklusjon	57
Litteraturliste	59
<i>Interndokumenter i Knif Trygghet</i>	61
Vedlegg	62
<i>Intervjuguide</i>	62
<i>Svaroversikt</i>	67
<i>Tabeller og figurer</i>	71

1. Innledning

Våren 2015 tok personalsjef Bente Skårberg ved Knif Trygghet kontakt med Diakonhjemmet høyskole. Skårberg hadde tidligere studert verdibasert ledelse på skolen og ville nå ha en ekstern vurdering av verdiarbeidet på arbeidsplassen. Knif Trygghet startet så smått med arbeidet i 2008 der kjerneverdiene ble bestemt, men uten en bevisst strategi for fremdriften. Bente Skårberg ble ansatt i 2010 og fikk i ansvar å lede prosessen videre. Med ulik intensitet over en femårsperiode har forsikringsselskapet jobbet for å implementere verdibasert ledelse i organisasjonen med Bente Skårberg i spissen. Hun kontaktet professor Harald Askeland for å få en grundig evaluering av jobben så langt. I den forbindelse ble det lyst ut et stipend til en mastergradsstudent ved høyskolen som skulle analysere implementeringen og effektene av verdiarbeidet i Knif Trygghet. Stipendet ble senere fordelt på to personer med Harald Askeland som veileder.

Egeninteresse

Einar Aadland mener at verdibasert ledelse er mer filosofiorientert enn praksisnært (2014). En oppfatning som jeg deler. Modeller og ideologier kan gjøre faget i overkant teoretisk og uhandgripelig. Derfor ble jeg lokket av oppdragsgiverens praktiske perspektiv. Det at Knif Trygghet ønsket å se på effekter – hva som funker og hvilke resultater det gir – gjorde at jeg umiddelbart fattet interesse. At Knif Trygghet tok kontakt var også noe som appellerte til meg. En bedrift som i utgangspunktet er positive til evaluering gjør innsamlingsarbeidet lettere i det ledelsen oppmuntrer og legger til rette for å samle inn materiale. Det økonomiske aspektet ved oppgaven er en annen side. At det er knyttet økonomiske insentiver til forskningen er et punkt jeg vil drøfte nærmere under forskningsetiske utfordringer.

Knif Trygghet AS

Knif Trygghet er et forsikringsselskap med omlag 40 ansatte. Forsikringsselskapet eies av 55 kristne organisasjoner og trossamfunn. De har en liten markedsandel, men dekker mesteparten av kristen-Norge. Her inngår ansatte, tillitsvalgte og frivillige i kristne organisasjoner.

Kjerneverdiene er: Redelig, engasjert, forutsigbar og vennlig.

Gjennom flere år har ledelsen i Knif Trygghet hatt fokus på verdiarbeid og verdibasert ledelse. Fra 2010 til 2015 har organisasjonen gått igjennom flere faser. I mine studier blir årene 2013, 2014 og 2015 evaluert. Det er gjennom denne perioden at verdiarbeidet er på det mest intense og også den tiden hvor det finnes best sammenlikningsmateriale. I perioden 2013-2015 gjennomfører Knif Trygghet det de kaller Fotavtrykk-prosjektet. Prosessen med fotavtrykket blir rammen for masteroppgaven.

I mål- og strategidokumentet for 2014-2016 står Knif Trygghet sin misjon. Knif Trygghet skal ”Støtte kristen-Norge gjennom å levere behovstilpasset risikoavlastning, samt økonomisk støtte i form av premiebesparelser, verdiakkumulering og pengeoverføringer.” Dette dokumentet ble vedtatt av styret 10. Desember 2013. Her ble også verdiprofilen til Knif Trygghet understreket. ”Knif Trygghet skal skape trygghet og forutsigbarhet for våre kunder. Hovedfokus er langsiktighet etter prinsippet “bygge stein på stein” der selskapets kjerneverdier er retningsgivende for all aktivitet.” Her slås det fast at kjerneverdiene skal være *retningsgivende*, et aspekt som vil bli særlig vektlagt i oppgaven.

Mål- og strategidokumentet sier at eierne av Knif Trygghet er mer opptatt av:

- ”lave premier enn store utbyttebetalinger”
- ”lønnsomhet enn vekst”
- ”langsiktig stabil inntjening enn kortsiktig gevinst”
- ”fokus på verdier, etikk og moral i virksomhetsutøvelsen enn av høy avkastning”

Strategiene viser dualiteten mellom utbytte og verdier. Knif Trygghet skal være lønnsom og ha stabil inntjening samtidig som fokus skal være på verdier, etikk og moral i virksomhetsutøvelsen. Den samme dualiteten kommer til uttrykk i problemstillingen.

Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen er som følger:

Hvordan kan kjerneverdier hjelpe og utruste ansatte til å oppfylle eiernes ønsker og krav?

Forskningsspørsmål:

Hvilken effekt har verdibasert ledelse på Knif Trygghet?

I tillegg til spørreundersøkelse blir Knif Trygghet sine markedsundersøkelser for 2014-2015 og årsrapporter fra 2013, 2014 og 2015 undersøkt.

For å presisere problemstillingen må noen nøkkelbegrep defineres:

2. Begrepsavklaring

2.1 Kjerneverdier

Hva betyr kjerneverdiene i praksis og hvordan er de definert? Gjennom fotavtrykk-prosjektet i Knif Trygghet bidro alle avdelingene til å definere bedriftens kjerneverdier. Personaluren 2015 ble brukt til å jobbe med innholdet i de ulike verdiene. Prosjektet kulminerte i en verdibok som ble ferdig utformet desember 2015. Boka beskriver kjerneverdiene med videre presiseringer av hva disse vil bety i praksis. Basert på interndokumenter i Knif Trygghet presenterer oppgaven verdien *vennlig* slik den fremstår i verdiboka. I tillegg har jeg tatt med et hovedsitat fra hver av de tre andre verdiene.

VENNLIG

«Vennlighet baner veien for en atmosfære av trivsel og arbeidsglede»

I Knif Trygghet praktiserer vi vennlighet gjennom:

Imøtekommenhet

- Vi er blide, hyggelige og profesjonelle i vårt møte med kundene.
- Vi er blide, hyggelige og omsorgsfulle ovenfor våre kolleger.
- Vi er hjelpsomme og deler vår kunnskap med andre.
- Vi bryr oss.

Oppmerksomhet

- Vi ser hverandre, hele dagen.
- Vi gir hverandre ros.
- Vi lytter og «er til stede» når noen snakker. Vi overser ingen.
- En liten sak får like stor oppmerksomhet som en stor.

Respekt

- Vi møter kunden og hverandre med respekt.

- Vi respekterer hverandres synspunkter og meninger.
- Vi er inkluderende.

ENGASJERT

«Engasjement baner veien for en atmosfære av kreativitet, utvikling og vekst»

REDELIG

«Redelighet baner veien for en atmosfære av tillit»

FORUTSIGBAR

«Forutsigbarhet baner veien for en atmosfære av trygghet»

2.2 Hjelpe og utruste

Gjennom ulike utsagn viser verdiboka hvordan kjerneverdier skal vises i praksis. I hvilken grad verdier er styrende for atferd er omdiskutert blant forskere på feltet. Under teoridelen kommer en fyldigere presentasjon av verdiers innflytelse på atferd. Senere i oppgaven følger også en kort presentasjon av to hovedretninger innen verdiarbeid og et argument for hvorfor jeg velger mitt perspektiv. Begrepet *hjelp og utruste* er i denne oppgaven definert som verdiers evne til å styre atferd.

2.3 Eiernes krav og ønsker

Formuleringene i verdiboka sier noe om hva slags hjelp og utrustning verdier skal gi medarbeidere i Knif Trygghet. Ved å praktisere verdien *vennlig* så skaper vi en atmosfære av trivsel og arbeidsglede. Setningen sier noe om hvilke effekter av vennlighet som Knif Trygghet ønsker å oppnå. Og det er nettopp de ønskede effekter av kjerneverdier som jeg søker å finne. I verdiboka har personalet ved Knif Trygghet allerede definert kjerneverdiens effekter som trivsel, arbeidsglede, kreativitet, utvikling, vekst, tillit og trygghet. Disse effektene må regnes som ønskescenarioer. Om det faktisk er slik at *engasjement baner vei for kreativitet, utvikling og vekst* er et annet spørsmål. Disse konklusjonene baserer seg først og fremst på oppfatninger blant ansatte i Knif Trygghet. Tidligere forskning på verdiarbeid vil presentere funn på effekter av verdibasert ledelse.

Mitt anliggende er å dokumentere eventuelle fordeler som internt verdiarbeid gir eiere. Er det en fordel for eierne at Knif Trygghet bruker ressurser på verdiarbeid innad? På noen områder vil verdibokas ønskelige effekter overlape eiernes krav og ønsker, men siden problemstillingen er formulert slik den er, blir mål- og strategidokumentet til Knif Trygghet mest representativt for eierinteressen.

Strategiene blir i dokumentet tydeliggjort i 13 overordnede mål. Av disse velger jeg ut fem stykk som jeg synes passer til problemstillingen. De målene som utelukkes anser jeg som representert i målene nedenfor eller for omfattende til å finne ut av. For eksempel vil det kreve betydelige ressurser å sjekke om Knif Trygghet er det naturlige førstevalget til kristen-Norge. Et nisjeselskap som Knif Trygghet, er trolig førstevalg for mange innen den nevnte kundemassen, men det vil være for omfattende å verifisere en eventuell måloppnåelse. Flere mål handler om ulike sider av økonomien, for eksempel er ett av målene at selskapets vekst skal være lønnsom. Oppgaven går ikke nærmere inn på alle de økonomiske sidene, men velger å la utbytte være representant for økonomien. Utvalget blir da som følger:

1. Knif Trygghet sine kjerneverdier skal gjenkjennes internt og eksternt
2. Kundeavgang – mindre enn 3 %
3. Sykefraværsprosent under 4%
4. Ansatt tilfredshet på mer enn 85 % i den årlige arbeidshelseundersøkelsen
5. Utbytte til eierne

Disse fem målene er uttrykk for eierinteresser og blir derfor definisjonen på *eiernes krav og ønsker*.

3. Teori

3.1 Verdier

Den grunnleggende antagelsen for verdibasert ledelse er at verdier preger atferd. Rudi Kirkhaug skriver at verdier ”er overalt og har fundamental innflytelse på menneskelig aktivitet” (2013:56). Verdier er moralsk nøytrale og blir ofte fortolket som abstrakte ideer, positive eller negative, ikke knyttet til spesielle holdninger og situasjoner, og som representerer en persons idealer når det gjelder måter å være på (2013:57-58). Eller man kan

si det enklere med Ladegård og Vabo sin definisjon: Det er noe man vurderer som bedre, sannere eller riktigere enn noe annet (2011).

Rudi Kirkhaug henter en sentral antakelse om verdier fra Kluckhohn (1951). Kirkhaug beskriver verdiene som en sammensetning ”av følelsesmessige, kognitive og atferdsmessige komponenter som kan ha hedonistiske, altruistiske, estetiske, religiøse, moralske og økonomiske funksjoner” (2013:57). Tor Busch bruker den samme kilden (Kluckhohn 1951) da han beskriver verdienes sammensetning i boka *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Busch beskriver de samme komponentene, men han kaller atferdsmessige komponenter for motivasjonell dimensjon (2012:33). Poenget er det samme: atferdsmessige komponenter eller den motivasjonelle dimensjonen ved verdier fører til visse typer handling når de aktiveres.

At verdier påvirker våre handlinger er et sentralt element i verdibegrepet (2012:34). For å kunne jobbe med verdier i organisasjoner er det også viktig å kjenne til den kognitive og emosjonelle dimensjonen. Den kognitive dimensjonen viser til verdier som en mental konstruksjon. Verdier kan ikke observeres direkte, men er et konsept som er mulig å formidle til sine omgivelser gjennom det verbale språket. Den emosjonelle eller følelsesmessige siden ved verdier forteller hvordan vi følelsesmessig blir berørt om vi handler i tråd med våre verdier eller i konflikt med de. Hvis det er konflikt skaper det negative følelsesmessige reaksjoner og hvis det er i tråd med våre verdier skaper det positive følelser (Busch 2012:33).

Å klassifisere verdier kan være en nyttig øvelse for å få bedre oversikt over verdibegrepet. Kirkhaug og Busch presenterer viktige aspekter ved verdier som gjør det mulig å jobbe med verdibasert organisasjonsutvikling. ”Når verdier skal knyttes til ulike profesjoner, kan det være hensiktsmessig å skille mellom *målverdier* og *instrumentelle verdier*.” (Busch 2012:32).

3.1.1 Instrumentelle verdier

Instrumentelle verdier er knyttet til en bestemt handlemåte. De regulerer organisatorisk atferd ved at de angir hvilke bestemte handlinger som er å foretrekke (Busch 2012:32). I henhold til Rokeach (1973) kan de grovt grupperes i to – interpersonelle moralske verdier og intrapersonelle kompetanseverdier. Interpersonelle moralske verdier bidrar til å fremme en ønsket atferd og har ofte en moralsk ”slagside” som overskrider enkeltpersoners syn og betraktninger. Intrapersonelle kompetanseverdier eller selvrealiseringsverdier har et personlig og mer nøytralt moralsk fokus. Det er verdier som er ment å skulle hjelpe en person til å

realisere sine ambisjoner (Kirkhaug 2013:58-59).

3.1.2 Terminalverdier (målverdier)

Terminalverdier er knyttet til sluttstand. Terminalverdier representerer ønskelige tilstander for en selv eller en gruppe. Det er snakk om varige tilstander som personer, organisasjoner eller hele samfunn ønsker å oppnå (Kirkhaug 2013:59) Disse verdiene blir i mange sammenhenger parallellisert med mål. Parallellen blir tydeligere hos Tor Busch som kaller terminalverdier for målverdier (2012:32). Selv om mål og terminalverdier ligner er det allikevel viktige forskjeller. Kirkhaug presiserer dette da han skriver at verdier opptrer som kriterier for mål og at de er kompletterende for målene ved at de gir føringer for atferd og standard. Samtidig skriver han at delmål og milepæler vil kunne være overensstemmende med instrumentelle verdier, mens formål eller effektmål vil kunne være overensstemmende med terminalverdier (2013:70).

I praksis kan det være vanskelig å sette et klart skille mellom terminalverdier (målverdier) og instrumentelle verdier. Som Tor Busch skriver ”Det som er mål på ett nivå, kan være middel på et annet nivå.” Den samme verdien kan altså ha en måldimensjon og en instrumentell dimensjon (2012:32).

3.1.3 Kjerneverdier

Kirkhaug kategoriserer verdier noe annerledes enn det Busch gjør. Blant annet bruker Kirkhaug begrepet kjerneverdier og periferverdier. Kirkhaug viser at kjerneverdier og periferverdier kan være nyttig for å forstå verdibegrepet og verdiutvikling. Disse to kategoriene kan benyttes til å forklare individets verdisystem, men også større grupper og samfunn. På individnivå kan man si at

”Kjerneverdier er uttrykk for en persons mest grunnleggende overbevisninger om hva som er rett og galt, og er ofte ervervet gjennom oppvekst og grunnleggende utdanning (jf. Kaufmann & Kaufmann, 1996).” (Kirkhaug 2013:61).

Selv om verdier alltid er knyttet til en person, kan vi også snakke om gruppens verdier, organisasjonens verdier og samfunnets verdier. Vi kan si at en organisasjon har de verdier som medlemmene deler i så stor grad at det fremstår som et distinkt karaktertrekk. Det betyr at en gruppe kan dele én eller flere verdier (Busch 2012:32-42). Det er dette Rudi Kirkhaug

kaller for kjerneverdier i en organisasjon – at mange medlemmer er enige i ett sett med verdier (2013:61).

3.2 Verdibasert ledelse (VBL)

Rudi Kirkhaug (2013) skriver at verdier er stabile og dermed vanskelige å endre. Samtidig understreker han at verdier endrer seg over tid, hvis ikke ville det vært lite hensiktsmessig å jobbe med verdiutvikling og verdibasert ledelse i organisasjoner. Kirkhaug definerer verdibasert ledelse som:

Et kollektivt og toppstyrt verktøy for påvirkning av ansattes holdninger, atferd og ambisjoner for å nå organisasjonens mål og formål gjennom forsterkning, endring eller avlæring av eksisterende verdier, utforming av nye verdier, formidling av verdier til hele organisasjonen og vedlikehold av verdiene, gjennom bevisst atferd fra lederskapets side (2013:104).

Ut fra definisjonen er det to poeng jeg vil betone. Det første er balansen mellom det kollektives og toppledelsens innflytelse. For som Kirkhaug skriver kan verdibasert ledelse fremstå som et konsept med tilsynelatende motstridende funksjoner og et verktøy med tydelige paradoksale innslag (2013:103). Den skal forene en bred demokratisk forankring med et toppstyrt initiativ. Definisjonen beskriver utøvelsen av verdibasert ledelse som bevisste grep fra lederskapets side. Det er ofte ledelsen som initierer et verdiarbeid og som står ansvarlige for den videre prosessen.

I tillegg skal verdibasert ledelse møte to fundamentale, men i utgangspunktet kontradiktoriske krav i profesjonelle organisasjoner. Verdibasert ledelse skal fylle kravene om frihet og kontroll (Kirkhaug 2013:100).

Det andre poenget er vektleggingen av lederverktøyets evne til å prege atferd. Definisjonen sier at verdibasert ledelse skal prege holdninger, atferd og ambisjoner. Kirkhaug skriver senere i boka at verdier er ”verdiløse som styringsverktøy hvis de ikke også har direkte innvirkning på detaljer og kritiske funksjoner i organisasjoner” (2013:231). VBL er paradoksledelse som handler om å ivareta overordnet styring og detaljstyring samtidig. Dette er, som Kirkhaug påpeker, styrken og utfordringen til verdibasert ledelse. Han konkluderer med å si at verdibasert ledelse kan komplettere mål- og regelstyring, og i noen tilfeller kan verdier erstatte mål og regler (2013:232).

3.3 Hovedperspektiver på verdiarbeid

Verdiarbeid er en variant av verdibasert ledelse. Harald Askeland og Einar Aadland presenterer to hovedretninger innen verdiarbeid i en foreløpig upublisert bok. Den ene retningen tar utgangspunkt i verdier før handling, mens den andre diskuterer verdiene etter at handling har skjedd (2016). Den siste kaller de for ”verdier i praksis”. Her tar man tak i en enkelthendelse og diskuterer hvordan verdier kom til uttrykk i det gitte tilfelle. I denne oppgaven anser jeg den første retningen som mest relevant. Her blir verdiarbeid presentert som ”verdier for praksis”. Det betyr at verdiene kommer før handling. Verdibasert ledelse innen den retningen kan kalles for verdistyring. Det ligner på målstyring ved at verdiene blir målbare parametere som ønskes realisert. Askeland og Aadland mener at en slik form for verdistyring finnes i etisk regnskap (Pruzan 2000; Thyssen 2007). Aadland er derimot en ambassadør for verdier i praksis og holder frem refleksjonen i ettertid som den viktigste faktor for verdibevisst ledelse. Motsatsen finner vi i verdistyring-synet til Lencioni (2002). Han er klar på at verdier skal ha en styrende rolle. Og hvis de ikke har det, er det bedre om bedriften bruker tiden sin på noe annet enn å utforme kjerneverdier.

I tråd med verdistyringsperspektiv finner man effektorientering. Rudi Kirkhaug skriver om effekter i boka *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Her skriver Kirkhaug blant annet om Chatman (1991) som har avdekket at verdier har innflytelse på ansatte. Med tanke på masteroppgavens effektorientering ønsker jeg å forske ut ifra et verdistyringsperspektiv der Kirkhaug (2013) blir en sentral teoretiker.

3.3.1 Etisk regnskap

Etisk regnskap er en måte å arbeide med verdier på. I denne oppgaven er den brukt fundament for analysemodellen. Etisk regnskap ble utviklet på slutten av 1980-tallet av en gruppe forskere fra Handelshøgskolen i København i samarbeid med Sparekassen Nordjylland. Det er et omfattende målingsverktøy som studerer ikke-økonomiske verdier i organisasjoner (Thyssen 2002:308-309). Å arbeide med etisk regnskap inkluderer fem faser: 1. verdigrunnlag, 2. utsagn om verdier, 3. måling av verdier, 4. fortolkning og 5. dialogsirkler.

For å oppsummere kort består de ulike fasene av: 1. Selskapet utvikler kjerneverdier (verdigrunnlaget) som organisasjonen ønsker å ha. 2. Deretter er det en prosess hvor det blir presisert i utsagn hvordan kjerneverdiene skal praktiseres. 3. Så måler man om verdiene praktiseres slik man ønsker. Oftest skjer dette gjennom spørreundersøkelser. 4. Deretter

fortolker man svarene fra spørreundersøkelsen og danner et samlet budsjett, eller et verdiregnskap. 5. Og så danner man dialogsirklene hvor man drøfter verdibudsjettet, hvorpå ledelsen må ta beslutninger i de dilemmaer som dukker opp (Thyssen 2002:310ff). I min evaluering vil spesielt fase tre og fire være aktuelle: Målinger og fortolkning.

3.3.2 Utvikling av verdier i organisasjoner

Det er to hovedstrategier for utvikling av verdier: Den ene strategien er toppstyrt. Her er det ledelsen som utvikler verdier for så å implementere disse i organisasjonen. Den andre strategien involverer medarbeiderne tidlig i prosessen. Der medvirker de ansatte i utviklingen av verdier ofte gjennom allmøter og prosjektgrupper (Kirkhaug 2013:163). Det er den siste strategien som Knif Trygghet har valgt. Toppleidelsen har ansvaret, men involverer medarbeiderne gjennom en demokratisk prosess.

Brytting & Trollestad (2000) mener at VBL er et flerdimensjonalt ledelsesverktøy som har mål om å skape en sterk, dynamisk og ikke minst konkurransedyktig virksomhet. De beskriver felles verdier som organisasjonens lim som motiverer og skaper et fellesskap. Om virksomheten skal lykkes med å bruke verdier som styringsredskap, ”må den introdusere verdier som enten ikke kolliderer med, er kompletterende til, eller er mer dominante enn ansattes verdier.” (Kirkhaug 2013:115).

3.4 Kultur

Det er først når vi snakker om verdier på gruppenivå at vi kan si noe om kultur. En organisasjonskultur er ”en gruppes innlærte respons på hendelser over tid og gjenspeiler i praksis individuelle verdier” (Ladegård og Vabo 2011:26). En gruppe individer som deler samme verdier er premisset for at det kan oppstå en kultur. Hvis gruppens verdier skiller seg ut fra organisasjonens kjerneverdier har vi en subkultur i organisasjonen (Busch 2012:44). Hvordan kulturell variasjon kan fremme eller hemme god organisasjonskultur drøfter Bjørn Hennestad i boka *Kulturbevisst ledelse. Fra ord til handling*. Han beskriver blant annet et fragmenteringsperspektiv med postmoderne kritikk av kultur som noe enhetlig og felles. Synet på sterk enhetlig og felles organisasjonskultur kalles integrasjonsperspektiv. Integrasjonsperspektivet fremtrer ofte som en funksjonalistisk ramme hvor kultur er en variabel som er tilgjengelig for styring (2015:135). Et syn som passer med verdistyringsperspektivet. Hennestad mener at en ung virksomhet bør etterstrebe kulturell styrke for å skape en egen identitet og effektiv samhandling (2015:137). I denne forskningen

er det en relevant bemerkning da man må kunne beskrive Knif Trygghet som en ung virksomhet. Knif Trygghet har jobbet bevisst med å utvikle en kulturell styrke gjennom verdiarbeid siden 2008. En av oppgavens målsetninger blir da å se om medarbeidere identifiserer seg med Knif Trygghet og spesielt deres kjerneverdier.

3.4.1 Organisasjonskultur

Edgar Schein er en av de mest refererte personene innen organisasjonslitteraturen. Han definerer organisasjonskultur som følger:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene. (Jacobsen og Thorsvik 2014 s. 130)

I boka *Hvordan organisasjoner fungerer* trekker Jacobsen og Thorsvik frem fire poeng fra denne definisjonen. 1) Kultur handler om en gruppe som deler et sett av grunnleggende antakelser, 2) kulturen baserer seg på læring, 3) og den opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig, 4) og den rådende kulturen blir lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å tenke og handle på (2014:130-131). Kultur er noe som ”sitter i veggene”, det er en atferd og et tankesett som oppfattes som riktig måte å løse problemer på. Den er ikke skriftlig og kan derfor være vanskelig å studere direkte. Man ser også at Schein ikke nevner eksplisitt verdier i sin definisjon av organisasjonskultur, men den viser at kultur preger atferd. Bjørn Hennestad skriver at ”Kultur er vårt felles fortolkningssystem. Men den er nedfelt og innbakt i våre handlinger.” (2015:74). Han mener at verdiene er i organisasjonens fortolkningssystem på samme nivå som grunnleggende antakelser. Normer og verdier er underliggende for våre handlingsvalg og dermed vil organisasjonens fortolkning reflekteres i hvordan den handler (2015:121-122).

Hennestad mener det er forståelig at litteratur og retorikk om organisasjonskultur fremhever verdier. Ved å gjennomsyre organisasjonen med verdier skaper man et identitetsmessig fellesskap. Og om de ansatte identifiserer seg med og står for bedriftens overordnede mål og oppgaver, skulle lederjobben bli mindre komplisert (2015:111). Idealet om et identitetsmessig fellesskap er også et mål for verdibasert ledelse (Kirkhaug 2013).

3.4.2 Signalverdier og omdømme

En stor del virksomheter presenterer sine kjerneverdier eller kultur på sine nettsider (Hennestad 2015:89). Knif Trygghet er intet unntak. Og de er ikke alene i Norge. Det virker som om ”ideen at bedriftsverdier vil gi retning og bidra til å lede de ansatte, er en idé som norske ledere har suget til sitt bryst.” (Hennestad 2015:112) Geir Falkenberg har også vist tilsvarende i sin Fafo-rapport om verdier i store norske selskaper (2008). Undersøkelsen viser at 86 prosent av de 50 største virksomhetene i Norge har definert organisasjonsverdier. Falkenberg stiller spørsmålet om verdier er viktige kulturbærere eller fordekt PR i selskapene og konkluderer med at organisasjonsverdier er begge deler. Hovedtyngden av definerte organisasjonsverdier er ikke-økonomiske verdier, men de har altså en dobbel hensikt. Falkenberg ser ikke på virksomheters etiske retningslinjer, men han tok noen stikkprøver og mener allikevel å se en forskjell mellom retningslinjene og verdiene. Der de etiske retningslinjene retter seg mot de ansatte som primær målgruppe retter organisasjonsverdiene seg både mot interne og eksterne målgrupper (2008:26). Man kan si at verdiene har signalverdi utad og kan være viktig for å skape et godt omdømme.

Hennestad skriver at bedrifter ofte omtaler kjerneverdier og kultur på en positiv måte, og legger samtidig til: ”De fleste av oss vet at disse beskrivelsene, som vi finner på bedriftenes websider og tidvis i glansede brosjyrer, sjelden uttrykker bedriftens reelle kultur. Eller bare delvis gjør det.” (2015:104). Hennestad understreker sin skepsis til kjerneverdier og lignende utsagn når han skriver at spørsmålet er om slike ”lederverdier” faktisk uttrykker verdier og kultur eller om det noen ganger er et uttrykk for hvordan virksomheten vil oppfattes (2015:112). Både Hennestad og Falkenberg mener at organisasjonsverdier ikke bare virker styrende innad i organisasjoner, men er signalverdier utad. Begge gir også uttrykk for at verdier gir begrenset hjelp for atferd i organisasjoner. Falkenberg mener at virksomheters verdier neppe blir så sterke faktorer for motivasjon og handlingsveiledning som virksomhetene selv har ambisjoner om (2008:5). Dette perspektivet nyanserer Kirkehaugs (2013) verdistyringsperspektiv og er nyttig å ha med i en videre drøfting av verdiarbeidets effekt i Knif Trygghet.

Verdi- og formålsrasjonelt perspektiv

Direktøren i Knif Trygghet presenterte noen særegne utfordringer for organisasjonen i en introduksjonssamtale. Her fremla han hvor utfordrende det er å jakte på økonomisk gevinst og

samtidig være verdibasert. Eierne vil ha økonomiske fordeler, men de stiller også krav til at ting gjøres på en rettferdig og god måte.

Forfatterne av boka *Etikk for beslutningstakere* (Carson m.fl. 2015:399) setter ord på den samme utfordringen for bedrifter som etterstreber en mer samfunnsansvarlig praksis. De skriver at man kan dele argumentene i to kategorier. Den første kategorien har et verdirasjonelt perspektiv. Det handler om hva som er rett å gjøre ut ifra etiske eller idealistiske motiver. Som for Knif Trygghet handler om at man skal være verdibaserte fordi det er viktig for eierne at man gjør ting på riktig måte. Den andre kategorien har et formålsrasjonelt perspektiv. Det handler om hva som vil være lønnsomt for bedriften. For Knif Trygghet handler det om å gi utbytte til eiere, men også være et velfungerende forsikringselskap som tilbyr gode tjenester til kundene. Og det er i dette spenningsfeltet Knif Trygghet beveger seg.

Carson m.fl. skriver om samfunnsansvar for bedrifter i boka *Etikk for beslutningstakere*. Parallellene til verdibasert ledelse gjør at deres perspektiver er interessante. Carson m.fl. skriver at det er få beviser, men mange argumenter for at ”etikk lønner seg”.

Mange mener at det på sikt er lønnsomt å drive forretninger på en ansvarlig måte, og at det derfor er viktige forretningsmessige grunner for å satse på etikk. Det er imidlertid vanskelig å påvise en uomtvistelig sammenheng mellom samfunnsmessig ansvarlighet og økonomisk inntjening. (2015:412)

Ett av problemene med å påvise en sammenheng, er den usikkerheten som er knyttet til analyser av den økonomiske effekten, ofte fordi lønnsomheten regnes på lang sikt (2015:413).

To hypoteser for organisasjonsverdier

Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse anbefaler styret å ”klargjøre selskapets verdigrunnlag og i samsvar med dette utforme etiske retningslinjer.” (Falkenberg 2008:7). Dette i tillegg til to andre hypoteser om hvorfor virksomheter har lagt større vekt på verdier danner et grunnlag for denne oppgaven. Den første hypotesen er at verdier er sentrale for utviklingen av virksomhetens ønskede omdømme og ekstern kommunikasjon. Den andre hypotesen fra Falkenbergs rapport er at verdier er viktige for utviklingen av organisasjonens identitet og organisasjonskultur.

I denne oppgaven er det primært indre effekter (internt i Knif Trygghet) som blir undersøkt, men også verdienes signaleffekt. Omdømmebygging er en ekstern effekt som er i eiernes

interesse og som derfor er relevant for å belyse problemstillingen. Omdømmet handler om hvordan eksterne aktører opplever selskapet. Omdømmebygging er derfor først og fremst i et verdiøyet med den signaleffekt som kjerneverdiene gir utad.

Omdømme er viktig i møte med kunder, overfor myndigheter og eiere, internt blant ansatte og i rekruttering av nye medarbeidere. I oppgaven er det først og fremst signaleffekten til kjerneverdien vennlig i møte med kunder som blir presentert. Analysen vil allikevel trekke inn noen flere perspektiver. Som for eksempel signaleffekt i rekrutteringsprosesser.

3.5 Tidligere forskning på effekter av verdiarbeid

Falkenberg (2008) skriver at det er gjort få undersøkelser av verdier i norske virksomheter. Unntaket er Scandinavian Leaderships undersøkelse fra 2001. Der kommer det frem at norske ledere mener at klart definerte verdier gir virksomhetene konkurransekraft, men at virksomhetene gjør lite for at verdiene skal bli etterlevd, og de ansatte oppfatter verdiene som uklare. Undersøkelsen konkluderer med at verdiene har liten virkning (Solheim og Grenness 2001). Siden den gang Falkenberg skrev at det er gjort få undersøkelser på verdier i norske virksomheter har mye skjedd. Institutt for diakoni og ledelse på Diakonhjemmet høgskole har de siste 10 årene vært toneangivende i forskning på verdier i praksis. Flere undersøkelser er gjort siden Falkenberg konstaterte at lite er skrevet om verdier i norske virksomheter. Harald Askeland kom blant annet med rapporten *Ledelse og verdier i praksis* i 2013 hvor konklusjonen var at verdier har innflytelse på praksis. Her blir ledere beskrevet som rollemodeller med innflytelse over faglig praksis og foretrukne valg (2013:17). Og Askeland skriver at det synes som om materialet bekrefter at verdiarbeid skjer gjennom vanlig strategisk og operativ ledelse (jf. Hennestad 2004:97).

Jennifer A. Chatman (1991) har vist at verdier kan ha innflytelse på ansattes tilfredshet, tilhørighet, forpliktelser, turnover og ytelser. Disse effektene er utgangspunkt for mine undersøkelser. Oppgaven ønsker å bygge videre på den forskning som har avdekket en sammenheng mellom verdiarbeid og positive effekter som følger den type organisasjonsutvikling. Shamir, House og Arthur skriver om lederatferd som forsterker selvbilde og som utløser motivasjonsmekanismer. De henter data fra over 35 empiriske

studier og viser at ledere som bevisst anvender verdier har større innvirkning på ansattes motivasjon og ytelse (1993).

Verdiarbeidet i Knif Trygghet har vært en toppnært, men demokratisk prosess. Forskning fra Greenberg & Baron (2008) viser at medvirkning fra ansatte kan øke motivasjon, tilhørighet og lojalitet. Også ledelsens verdier har innflytelse på ansatte. Berson, Oreg og Dvir (2008) viser at administrerende direktørs verdier gir en indirekte effekt på vekst i salg, effektivitet og generell tilfredshet blant ansatte. Det finnes mye forskning som viser at verdier kan gi positive effekter blant ansatte, noe som gir denne oppgaven en solid plattform å bygge på.

4. Metode

Masteroppgaven er en empirisk undersøkelse av verdiarbeidet til Knif Trygghet AS. Den har en kvantitativ tilnærming der den bruker spørreundersøkelse som metode. Den evaluerer effekten av verdiarbeidet i forsikringselskapet Knif Trygghet (Johannessen m.fl. 2011:80). Evalueringsdesign skiller vanligvis mellom to former for evaluering: målevaluering og prosessevaluering. Denne undersøkelsen er en målevaluering da den undersøker om ett eller flere mål er oppnådd. Mer presist kan man si at dette er en tverrsnittsundersøkelse fordi den gjennomføres over en begrenset periode (Johannessen m.fl. 2011:74).

Tanken bak metoden

Logikken bak metodearbeidet er enkel, men ikke uproblematisk: Å påvise en eventuell organisasjonsutvikling for så å se om noe av utviklingen kommer som et resultat av bevisst verdiarbeid i organisasjonen. Organisasjonsutviklingen er spesifisert som fem mål fra strategidokumentet for 2014-2016. I hvilken grad Knif Trygghet har oppnådd målene sier noe om organisasjonsutviklingen, og kanskje kan det fortelle oss noe om verdiarbeidets effektivitet. Hvis Knif Trygghet ikke har nådd eller nærmet seg noen av målene kan det være en indikasjon på at verdiarbeidet ikke gir ønskelige resultater. Den store utfordringen er å påvise en korrelasjon mellom tiltak og effekt. Hvilke faktorer som er årsaken til organisasjonsutviklingen er trolig sammensatt og derfor er det vanskelig å se utelukkende på verdiarbeidet som forklaring. Men forhåpentligvis vil verdiregnskapet gi nok informasjon til å si noe om hvilke mekanismer som spiller inn og hva som er tendenser.

4.1 Verdiregnskap

Oppgaven bruker etisk regnskap som modell for innhenting og evaluering av data. Mer spesifikt kan man si at oppgaven bruker verdiregnskap som modell fordi den bare konsentrerer seg om måling og fortolkning. Dermed baserer verdiregnskapet seg på det etiske regnskapet. Verdiregnskapet består av svarene fra spørreundersøkelsen og fortolkningen av disse. Målingene ser på årsrapporter fra 2013, 2014 og 2015, kundeundersøkelser fra 2014/2015 og min egen spørreundersøkelse. I oppgaven så går både analyse- og drøftingsdelen under det som blir beskrevet som fortolkningsfasen i det etiske regnskapet.

Nedenfor har jeg utviklet et verdiregnskap med passende faktorer basert på selskapets mål- og strategidokument og litteratur som tar for seg effekter av verdibasert ledelse. Det gir en struktur på fire punkter som er oppgavens analysemodell.

Som den oppmerksomme leser vil se, så er eiernes krav og ønsker spesielt representert under kategoriene *organisasjonsutvikling* og *implementering av verdier*. De to andre kategoriene baserer seg på tidligere forskning på effekter av verdiarbeid og verdienes dobbelte funksjon, både som intern identitetsmarkør og ekstern signalverdi. Verdiregnskapet gir dermed et større bilde på verdiarbeidet og eiernes interesser.

4.1.1. Organisasjonsutvikling

Hvordan har utviklingen vært de siste tre årene på:

Medarbeidertilfredshet

Utbytte til eiere

Turnover

Ansettelses

Sykefravær

4.1.2 Utvikling og implementering av verdier

Er verdiene kjent blant de ansatte (verdibevissthet)?

Har verdiene blitt implementert i organisasjonen?

Var verdiene allerede internalisert eller ble de indusert av ledelsen?

4.1.3. Effekter av verdiarbeid

Tror personalet at kjerneverdier gir effekt?

Har prosessen gitt noen effekt?

Tilfredshet

Sosial tilhørighet

Forpliktelse

Turnover

Motivasjon

4.1.4. Omdømme og signaleffekt

Hvordan vurderer ledere og ansatte verdienes funksjon?

Gjenkjenner kunder kjerneverdiene til Knif Trygghet? Eksemplifisert med verdien vennlig.

4.1.5 Kontroll av verdiregnskap

For å kontrollere verdiregnskapet bruker jeg noen av Simon Zadek (1998:1436) sine kvalitetskriterier. Carson m.fl. presenterer åtte kriterier og sier at et grunnprinsipp er at interessentene får innblikk i resultatene fra spørreundersøkelsene, diskusjonene og møtene de har vært med på (2015:411). Kvalitetskriteriene ligger til grunn for utviklingen av verdiregnskapet, men er også viktig for det videre arbeidet med verdier i Knif Trygghet. For min del er punktene sammenlignbart, kommuniserbart og eksternt vurdert sentrale. Nedenfor følger en kort beskrivelse av de åtte kvalitetskriteriene man kan bruke for å utvikle og kontrollere et verdiregnskap.

Simon Zadek sier at det etiske regnskapet bør være: *Fullstendig*. Regnskapet skal gi oversikt over relevante aktiviteter. *Sammenlignbart*. Resultatene må kunne sammenlignes fra år til år. I oppgaven ivaretas dette kriteriet ved at spørsmål og svar blir tilgjengelig. *Inkluderende*. Alle interessenter skal trekkes inn i dialogen. I mine undersøkelser er det primært ansatte, eiere og kunder som er interessenter. *Regelmessig og under utvikling*. Regnskapet skal føres jevnlig, gjerne årlig og stadig utvikles til det bedre. *Innarbeidet*. ”Resultatene skal innarbeides på alle nivåer i bedriften og i de strategiske beslutningsprosessene.” (2015:410). *Kommuniserbart*. Regnskapets resultater og konklusjoner skal bli kommunisert til interessenter på en god og forståelig måte. Ved å publisere mastergradsavhandlingen blir resultatene tilgjengelig. *Eksternt verifisert*. Det er en klar fordel om en uavhengig tredjepart vurderer prosessen og resultatene. Den rollen fyller jeg som forsker, min veileder og ekstern sensor til sammen.

Stadig bedre. Det handler om å ta resultatene til etterretning for så å ta konkrete skritt for å forbedre prestasjonene og gjennom det nærme seg bedriftens målsettinger og verdier.

4.2 Datainnsamling

Metodekapittelet redegjør for to sentrale deler av forskningsarbeidet: Datainnsamling og – analyse. Primærmetoden for datainnsamling er en spørreundersøkelse som måler verdier i forsikringsselskapet.

4.2.1 Måling av verdier i Knif Trygghet

Fase tre i det etiske regnskapet er *måling av verdier*. For å måle dette ble et spørreskjema utformet og sendt ut til ansatte hos Knif Trygghet onsdag 17. Februar med en påminnelse fredag 19. Februar. Før spørreskjemaet ble sendt ut informerte personalsjef Bente Skårberg om undersøkelsen og oppfordret medarbeiderne til å svare. Questback ble brukt som distributør av spørreundersøkelsen.

Gjennom IT-support fra Per Arne Langbakkhei ved Knif Trygghet fikk jeg tilgang til epostadressene til de ansatte. På nettsidene deres står det oppført 38 ansatte. I dokumentet fra Langbakkhei fikk jeg 42 adresser. Dette misforholdet ble avklart med personalsjef Bente Skårberg som bekreftet at det var 42 personer som skulle få tilsendt spørreundersøkelsen. Av disse 42 var det 33 personer som svarte. Det tilsvarer en svarprosent på 79, som er et godt resultat. Noen fraværende deltakere skyldes forklaringer som permisjon og reisevirksomhet i det gitte tidsrommet.

4.2.2 Intervjuer

Oppgaven bruker både kvalitative og kvantitative intervjuer som metode.

Kvantitativt intervju

I en kvantitativ metode utarbeider man spørreskjemaer forut for datainnsamlingen, noe som krever et grundig arbeid i forkant. Det er alltid en fare for å gå glipp av viktig informasjon.

”Før man avgjør databehovet og måten dataene skal samles inn på, må man sette seg godt inn

i relevant teori og tidligere gjennomførte undersøkelser på det feltet som skal studeres.” (Johannessen m.fl. 2011:363). Primærmetoden er kvantitativt intervju i form av en nettbasert og anonym spørreundersøkelse. Det semistrukturerte spørreskjemaet består av 34 spørsmål som omhandler verdier og verdiarbeid. Det er viktig å være klar over hensikten med spørreskjemaet for å kunne utvikle spørsmål som belyser problemstillingen, og som respondentene anser som relevante (Sverdrup 2002). Det etterstrebes en ikke ledende spørsmålsstilling som kan peke respondenter i en eventuell retning. De fleste spørsmålene har avkrysningsalternativer, mens seks av spørsmålene har åpne felt hvor respondenten kan skrive inn sine svar.

Det er en pågående diskusjon om respondenter skal få mulighet til å svare ”vet ikke” på spørsmål, noe jeg åpnet for i ett av spørsmålene. I norsk metodelitteratur anbefales ”vet ikke” i tilfeller ”der det er sannsynlig at respondenter ikke er i stand til å svare på det som det spørres om” (Johannessen m.fl. 2011:271). Jeg mener det er forsvarlig å bruke ”vet ikke” som alternativ på et åpent spørsmål om årsaken til lavere sykefravær. Det er ikke nødvendigvis noe som personalet har klare meninger om.

Tidligere forskning på effekter av verdiarbeid ligger til grunn for spørreskjemaet, og sammen med utvalgte mål fra mål- og strategidokumentet 2014-2016 utgjør det teorien for spørreundersøkelsen.

Kvalitative intervjuer

Oppgaven forsøker å få til en form for metodetriangulering i det den kombinerer ulike forskningsmetoder. Den inneholder en dokumentinnsamling, kvantitativt og kvalitativt intervju. De kvalitative intervjuene består av en introduksjonssamtale med administrerende direktør i Knif Trygghet og et oppfølgingsintervju med personalsjef. Informasjonen som fremkom gjennom intervjuene er ikke strukturert på annen måte enn at det er bakt naturlig inn i teksten.

4.2.3 Ekstern validitet og troverdighet

”All forskning har som mål å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn.” (Johannessen m.fl. 2011:231). Og representative kvantitative undersøkelser gjør det mulig å statistisk generalisere funn fra et utvalg til en populasjon. I hvilken grad mine undersøkelser er overførbare (ekstern validitet) kan diskuteres. Standardiseringen man får fra

like spørsmål i spørreundersøkelser gir muligheter til å generalisere resultater. Men da bør det være snakk om flere respondenter enn i mitt utvalg. Derfor skal man være forsiktig med å generalisere utover det som man ser som tendenser hos Knif Trygghet. I tillegg er ikke svarprosenten 100, noe som gir en feilmargin, og som gjør at svarene viser deler, men ikke det hele bilde. Også det at jeg har åpne spørsmål er et generaliseringsproblem. Svarene kan neppe generaliseres på samme måte som prekodete spørsmål (Johannessen m.fl. 2011:261).

Troverdigheten til analysen styrkes ved å la andre kompetente personer analysere datamaterialet for å se om de kommer frem til samme fortolkning av det (Johannessen m.fl. 2011:230). Denne funksjonen har kollokviegruppe og veileder hatt i oppgaven.

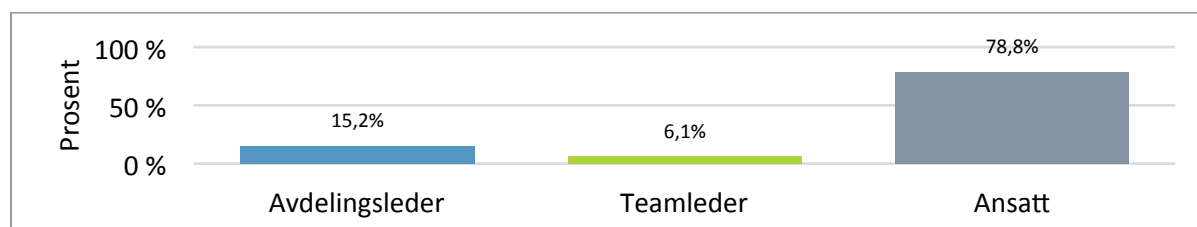
4.2.4 Dokumentinnsamling

Innsamlingsarbeidet benytter seg av to metoder. Den ene er intervju og den andre er dokumentinnsamling. Formålet med dokumentinnsamlingen er å samle informasjon om kjerneverdiene og driftsresultatet i årene 2013, 2014 og 2015. Dokumentinnsamlingen gir bakgrunnskunnskap til analysen. Her blir mål- og strategidokumentet for 2014-2016, årsrapporter for 2013, 2014 og 2015, markedsundersøkelser fra 2014/2015 og Verdibok 2015 undersøkt for å finne verdier, mål og driftsresultat.

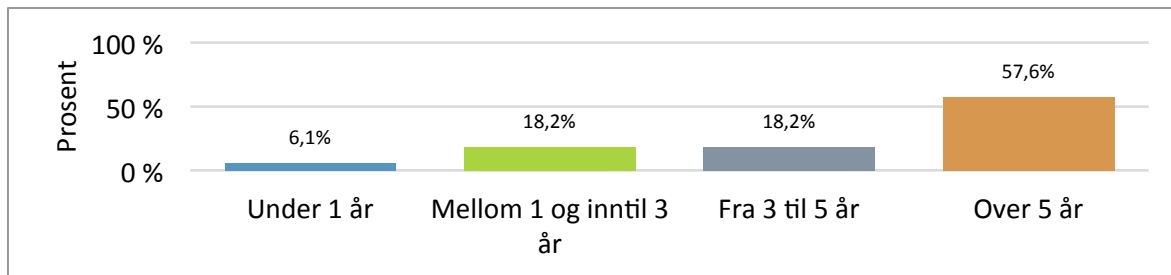
4.3 Dataanalyse

Funnene fra spørreundersøkelsen blir systematisert i Excel. Her blir svarene delt inn i tre kategorier: ledere/ansatte, menn/kvinner og ansiennitet under/over fem år. Det er kun ansatte som blir delt inn i kjønn og ansiennitet. Fordelingen er som følger:

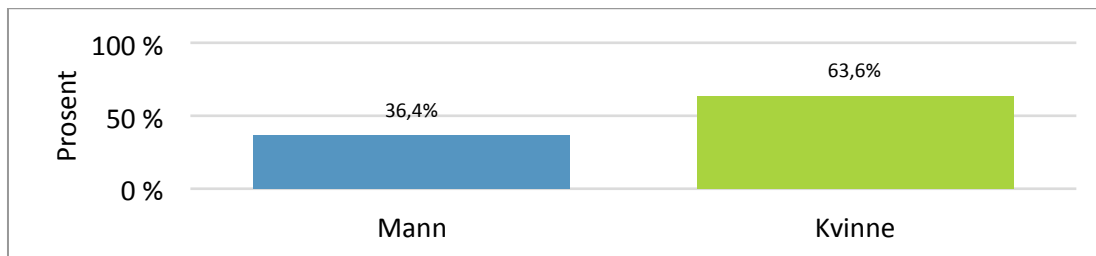
Figur 1: *Hvilken rolle har du?* (n 33)



Figur 2: *Hvor lenge har du jobbet i Knif Trygghet?* (n 33)



Figur 3: Kjønn (n 33)



Hvis prosentene omgjøres til tall tilsvarer omtrent tre prosent én person. Blant de som har svart er fordelingen som følger: 33 respondenter totalt. Av disse er 21 kvinner (4 stk. er ledere) og 12 menn (3 stk. er ledere). 19 personer har jobbet mer enn fem år (4 stk. er ledere) og 14 personer har jobbet mindre enn fem år (3 stk. er ledere).

Hvis man legger sammen tallene blir det sju ledere og 26 ansatte.

Språklig sett skiller jeg mellom ansatte og ansatte med lederfunksjon. Der det står leder beskriver det en ansatt som har en formell ledertittel. Hvis oppgaven omtaler medarbeidere eller personal så gjelder det begge grupper – både ansatte og ledere.

For å holde lovnaden om anonymitet deler jeg ikke opp ledere etter ansiennitet og kjønn da disse er såpass få at det er mulig å identifisere den enkelte om så skjer. Ansatte sorterer jeg i to grupper etter kjønn og arbeidstid i Knif Trygghet.

Analysen blir gjort i tre forskjellige ark i Excel som gjør det mulig å sammenlikne grupper med hverandre. Det første arket deler opp ledere i en kategori og ansatte i en annen. Det andre arket deler ansatte opp i kategoriene menn og kvinner. Og det tredje arket deler opp ansatte etter arbeidstid i Knif Trygghet, uavhengig av kjønn. Gjennomsnittsmålingene tar utgangspunkt i spørsmål med tallverdier som svaralternativ. Dermed blir spørsmålene 7, 8, 9,

10, 13, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33 og 34 inkludert i gjennomsnittsmålingene. Gjennomsnittsverdiene gjør det mulig å se sammenhenger.

Slik ble funnene strukturert i en tabell:

Spørsmål:	Ledere	Ansatt	Menn (ansatte)	Kvinner (ansatte)	Under 5 år	Over 5 år	Totalt (gj.snitt)
Nr. 7. I hvilken grad er verdiene konkrete og relevante i forhold til deres kjernevirksomhet?	4,9	4,4	4,4	4,4	4,2	4,5	4,65

Til slutt ble resultatene fra hver rad summert i samme tabell. Da ble oversikten slik:

SUM:	97,1	81,6	86,1	78,6	84,9	81,5	-
	Leder	Ansatt	Menn	Kvinner	U/5år	O/5	

Den fullstendige tabellen med alle spørsmålene er med som vedlegg.

Spørsmålene ble først inndelt i en grovere tabell. Her ble alle svarene for kategoriene 1, 2, 3, 4 og 5 summert for å vise hvor mange prosent som fordelte seg på de ulike kategoriene.

Oversikten summerer svarprosenten fra kategoriene 1+2 og 4+5. Alternativ 3 blir en egen kategori ettersom den er midt i mellom. Formålet var å se om polene kunne vise hvor vekten på svaret lå.

<i>Spørsmål:</i>	1-2	3	4-5
<i>I hvilken grad anser du verdiene som styrende for det daglige arbeidet?</i>	15,2 %	12,1 %	72,7 %

Ved å legge sammen kategoriene på den måten blir nyanser borte. Derfor er en mer utfyllende tabell lagd. Der det er relevante funn deler jeg svarene i alle fem kategoriene. Da fremstilt som en figur.

4.3.1 Kvalitativ og kvantitativ analyse

Analysen har et kvalitativt og et kvantitativt element. Kvantitative data blir analysert for å se om de uttrykker spesielle mønstre som gir mening (Johannessen m.fl. 2011:365). Kvantitative

metoder blir brukt til å finne årsakssammenhenger, selv om koplingen ikke er opplagt. Forfatterne av Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode skriver at det ofte har blitt satt likhetstegn mellom årsakssammenhenger og lovmessige sammenhenger; ”lovmessighet innebærer at hvis fenomen A inntreffer, vil fenomen B med nødvendighet inntreffe. Det er imidlertid ikke tilfellet innenfor samfunnsvitenskapen.” (Johannessen m.fl. 2011:368). Det er mer hensiktsmessig å snakke om tendens enn lovmessighet. Nå er det ikke slik at all kvantitativ forskning er opptatt av årsakssammenhenger, mye kvantitativ forskning er primært opptatt av å kartlegge utbredelsen av et fenomen, ikke å forklare dem (Johannessen m.fl. 2011:368). Fortolkningen representerer det kvalitative ved analysen. Jeg forsøker gjennom min fortolkning å vise tendenser og mulige årsakssammenhenger.

4.4 Svakheter ved metoden

4.4.1 Manglende sammenlikningsmateriale

I idéfasen på mastergradsprosjektet var planen å se på utviklingen til Knif Trygghet over tid. Det optimale ville være å se på verdiarbeidet og medarbeiderundersøkelser fra starten av selskapet i 2008 og frem til i dag. Dette var vanskelig å få til. Verdiarbeidet ble målt og undersøkt ulikt fra år til år. Spørsmålsstillingene varierte i de ulike medarbeiderundersøkelsene og jeg vurderte det dit at det ble for mange x-faktorer som gjorde sammenlikning vanskelig og uhensiktsmessig. Mangel på sammenlikningsmuligheter er hovedproblemet med metoden fordi man mister tidsperspektivet. ”Tverrsnittsundersøkelser egner seg egentlig ikke så godt som metode for å se effekter på tiltak. Hvis det skulle vært en tilfredsstillende metode måtte evaluering blitt gjort over tid” (Johannessen m.fl. 2011:80). Og det var på grunn av denne kritikken at jeg ønsket å gjøre en evaluering av medarbeider- og markedsundersøkelser fra tidligere år i tillegg til en tverrsnittsundersøkelse. Dessverre så falt dette igjennom da det viste seg å bli for komplisert. Min spørreundersøkelse blir derfor det Ole Thyssen (2002) kaller et øyeblikksbilde av organisasjonen.

4.4.2 Vanskelig å verifisere årsaksfaktorer

Den store utfordringen i metodearbeidet er å påvise korrelasjon mellom tiltak og effekt. Hvilke faktorer som er årsaken til organisasjonsutviklingen er trolig sammensatt og derfor er det vanskelig å verifisere hvilke årsaker som er forklaringen. Oppgaven ser primært på verdiarbeid som en mulig forklaring på utviklingen, selv om det er vanskelig å avdekke årsakssammenhenger mellom fenomener. Aller helst burde en forsker manipulere en eller

flere årsaksfaktorer for å undersøke slike sammenhenger. Fordi jeg bruker tverrsnittsdesign vil undersøkelsen ha begrenset gyldighet. Men det er heller ikke uvanlig at tverrsnittsdata blir brukt til å teste årsakshypoteser (Johannessen m.fl. 2011:75). Og det er nettopp det oppgaven forsøker å gjøre. Den tester årsakshypotesen om at verdier er viktig for å skape identitet og kultur innad i selskapet og omdømme blant eksterne aktører.

4.4.3 Mangel på observasjon

Siden oppgaven ikke har observasjon som metode mister man muligheten til å se på organisasjonen utenfra. Det begrenser oppgaven til å bli en evaluering av ansattes selvoppfatning av verdiarbeidet. Analysen vurderer medarbeidernes vurdering av verdiarbeidet og eventuelle resultater det medfører. Personalets selvbedømmelse kan selvfølgelig være riktig. Mangel på observasjon er ikke ensbetydende med at man får feil svar, men faren er til stede for at medarbeidere svarer det som er politisk korrekt og ikke det man faktisk mener, eller det man faktisk gjør (Hennestad 2015:96+104).

Markedsundersøkelsene er derfor et viktig korrektiv. Her er det kundene som eksternt vurderer om personalet ved Knif Trygghet praktiserer kjerneverdiene. Den uavhengige bedømmelsen utenfra er et godt supplement.

4.4.4 Leter etter positive effekter og glemmer de negative

Dessverre ble denne svakheten oppdaget for sent. I spørreskjemaet fremgår det ingen spørsmål om verdiarbeidet gir negativ effekt. Den eneste måten å uttrykke misnøye på er å svare at det ikke hjelper. Det var svarene fra siste spørsmål i spørreundersøkelsen som gjorde meg oppmerksom på dette. For eksempel spør jeg om verdiarbeidet har bidratt til positiv organisasjonsutvikling. Det var ingen mulighet for å svare at verdiarbeidet kan ha gitt negative effekter. En av de ansatte uttrykker at den opplever utviklingen som kunstig og ville nok ha gitt negativ tilbakemelding om det hadde vært mulig.

4.4.5 Min forforståelse

Intuitivt tenker jeg at verdibasert ledelse fungerer. På individnivå er det gjenkjennbart at noen verdier er viktigere enn andre. Logikken at verdier kan anvendes i organisasjoner på samme måte føles da plausibel. Det gir mening at personlige verdier som reflekteres i organisasjonens kjerneverdier gir gode muligheter for intern ledelse i selskaper. Her ser man min positive holdning til verdiarbeid og grunnen til valg av verdistyringsperspektiv. Valget farger nok også

analysen ubevisst i det mitt fokus er å se etter sammenhenger mellom verdiarbeid og effekter. Mitt syn er ”teoriimpregnert” av litteratur på feltet og min forforståelse av verdier og ledelse. Johannessen m.fl. skriver at alle mennesker møter verden med kunnskaper og oppfatninger om virkeligheten, som vi ofte ubevisst bruker til å tolke det som skjer rundt oss. Det er derfor viktig å redegjøre for sine forhåndsoppfatninger når man formidler resultatene fra sin forskning (2011:38). Ved å presentere mitt positive syn på verdiarbeid sørger jeg for redelighet i det leserne kjenner min forforståelse. Også ved å vise at jeg har tatt et bevisst valg av perspektiv er jeg klar på hvilke grep jeg tar og hva jeg ønsker å oppnå med det.

4.5 Forskningsetiske utfordringer

Det er to forskningsetiske utfordringer som jeg ønsker å trekke frem. Den første er oppdragsforskning og den andre handler om anonymitet.

4.5.1 Oppdragsforskning

Knif Trygghet kontaktet Diakonhjemmet høgskole angående et mulig forskningsprosjekt. Forsikringsselskapet hadde innført verdibasert ledelse og ønsket en evaluering av implementeringen og effektene av dette. Og de masterstudentene som var interessert kunne søke på to stipend på ca 13 000 kroner. Stipendordningen var avklart med Diakonhjemmet høgskole og veileder Harald Askeland og gikk til to studenter – Siri Kolberg og undertegnede.

En rapport om oppdragsforskning fra Forskningsetiske komiteer behandler spørsmål om temaet (Kaiser et al. 2003). Der spør forskerne om det er mulig å ha tillit til forskningsresultater der en interessert part betaler for forskningen. Faren er at det oppstår uheldig bånd mellom oppdragsgiver og forsker.

Rapportens definisjon av oppdragsforskning fremhever fire elementer (Kaiser et al. 2003:11):

- (i) At forskningen blir finansiert av en eller flere eksterne kilder.
- (ii) At oppdragsgiveren bestemmer prosjektets problemstilling.
- (iii) At problemstillingen er knyttet til en forventet nytte hos oppdragsgiveren (indirekte eller direkte).
- (iv) At oppdragsgiveren får overført visse bruksrettigheter til forskningsresultatene etter prosjektets slutt.

Evalueringen må sies å gå under definisjonen på oppdragsforskning. I hvilken grad Knif Trygghet finansierer eller motiverer til forskning kan diskuteres. Det økonomiske bidraget virker å være mer til oppmuntring til å forske på arbeidsplassen enn å dekke en omfattende forskning. Samtidig kan man si at forskningen er finansiert. Forsikringsselskapet uttrykte også et ønske om at man skulle se på implementering og effekter, men at man stod fritt til å velge problemstilling selv. Forskningsresultatene, i masteravhandlingen, vil også til en viss grad bli overført til oppdragsgiver, men ikke alle svarene fra spørreundersøkelsen. Rådataene vil bli slettet etter mastergradsprosjektets slutt. Masteroppgaven er i følge definisjonen ovenfor oppdragsforskning. Forfatterne av rapporten skriver at i seg selv er det verken urovekkende eller etisk problematisk at forskning er på oppdrag. Hvilken tillit man skal ha til resultater fra oppdragsforskning er noe annet. Her konkluderer de med et både og. Det kan være grunn til bekymring på enkelte områder (Kaiser et al. 2003:120). Konklusjonen presenterer videre områder hvor det er grunn til bekymring. Forskningen på Knif Trygghet havner ikke i den kategorien. Prosessen har det vært ryddig mellom skolen og forsikringsselskapet. Veileder har godkjent prosjektet og Knif Trygghet har ikke blandet seg inn i innhenting eller analyse av datamateriale.

4.5.2 Anonymitet

Helt anonyme undersøkelser der det ikke er mulig å identifisere enkeltpersoner faller utenfor personopplysningslovens definisjon, og undersøkelsen trenger ikke å meldes.

Spørreundersøkelsen er anonym, men med muligheter til å identifisere enkeltpersoner. I tillegg til elektronisk lagring av personopplysninger ble meldeplikten utløst (Johannessen m.fl. 2011:94). En søknad ble derfor sendt til Personvernombud for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) 30. oktober 2015. I tilbakemeldingen fra Personvernombudet 24. November 2015 står det at behandlingen tilfredsstillt kravene i personopplysningsloven. I oppgaven er det særlig svarene til lederne i Knif Trygghet som blir anonymisert i analysen. Disse er bare sju personer og ville vært lett å identifisere om de hadde blitt delt inn etter kjønn og ansiennitet.

5. Analyse

Analysemodellen er verdiregnskap. Verdiregnskapet rammer inn oppgaven og baserer seg på litteratur om verdier og ledelse. Den gjør det mulig å se nye funn i lys av tidligere forskning på verdiarbeid.

Verdiregnskapet består av følgende fire punkter:

1. Organisasjonsutvikling
2. Utvikling og implementering av verdier
3. Effekter av verdiarbeid
4. Omdømme og signaleffekt

5.1 Organisasjonsutvikling

Organisasjonsutviklingen i Knif Trygghet er her bestemt som fire parametere: tilfredshet, utbytte, turnover og sykefravær. Parameterne er en blanding av et øyeblikksbilde og en sammenlikning av årsrapporter fra de tre siste årene. Ved å se på organisasjonsutviklingen blir det mulig å si noe om Knif Trygghet har opplevd stagnasjon, tilbakegang eller fremgang. Det første parameteret vurderer medarbeidernes tilfredshet i det spørreskjemaet ble besvart (øyeblikksbilde).

5.1.1 Medarbeidertilfredshet

Knif Trygghet har mål om en jobbtilfredshet blant ansatte på 85 prosent. Og trivsel er en av faktorene som tidligere forskning har vist at kan bli påvirket av verdibasert ledelse. Dessverre gir ikke tabellen en historisk oversikt, men et bilde av dagens tilstand. Der viser tabellen en ganske stor forskjell mellom leder og ansatt.

Tabell 1: Medarbeidertilfredshet (n 30)

	Leder:	Ansatt:	Totalt:
Gjennomsnitt:	89,2 %	72 %	80,6 %
Median:	87,5 %	80 %	83,8 %

En gjennomsnittsmåling viser at medarbeiderne scorer 80,6 prosent på spørsmålet. Det er dog store forskjeller om vi ser på ansatt og leder. Da svarer ansatte 72 prosent og ledere 89,2

prosent. Det er nesten en differanse på 20 prosent. At ledere og ansatte vurderer sin egen tilfredshet såpass forskjellig er interessant. Det kan bety at ledere generelt sett trives bedre på jobben enn ansatte. Og det kan også få konsekvenser for hvordan ledere tolker verdiprosessen. Ledere som i utgangspunktet er positive til egen jobbhverdag kan bli mer velvillig innstilt over for verdiarbeid og utviklingsprosjekter. Det fremgår også senere i oppgaven at ledere har større tro på verdibasert ledelse enn de ansatte.

Riktignok blir tallene utjevnet om vi heller bruker median som målestokk. Da blir snittet 80 prosent blant ansatte og 87,5 prosent blant ledere. Samlet sett blir tilfredsheten 83,8 prosent. Allikevel er det lite stykke igjen til målet om jobbtilfredshet på 85 prosent er nådd, fortsatt med en ganske stor forskjell mellom ansatt og leder. Her kan det være en svakhet ved den statistiske fremstillingen, men uansett er det et gap mellom leder og ansatt som det er verdt å merke seg.

5.1.2 Utbytte

Knif Trygghet har et overordnet mål om utbytte til eierne. Basert på årsrapporter viser oversikten følgende utvikling:

Tabell 2: Utbytte

År:	2013:	2014:	2015:
Utbytte til eiere:	2 millioner	4 millioner	2 millioner

Hvert av de utvalgte årene har gitt utbytte til Knif Trygghet sine eiere. Forsikringsselskapet har dermed hatt positive tall i perioden 2013-2015. Mål- og strategidokumentet presiserer ikke hvor mye utbyttet bør være og man kan derfor fastslå at målet om utbytte er nådd.

Utbyttet for 2015 er bestemt, men må få sitt endelige gjennomslag på generalforsamlingen i april 2016. Men etter all sannsynlighet blir det to millioner utbytte til eierne i 2015.

5.1.3 Turnover og sykefravær

I mål- og strategidokumentet står det at sykefraværsprosenten skal være under 4 prosent. Sykefraværsprosenten har siden 2013 sunket med 2,20 prosent. Noe som betyr at utviklingen til Knif Trygghet er positiv og organisasjonen nærmer seg målet.

Tall basert på interndokumenter viser denne oversikten:

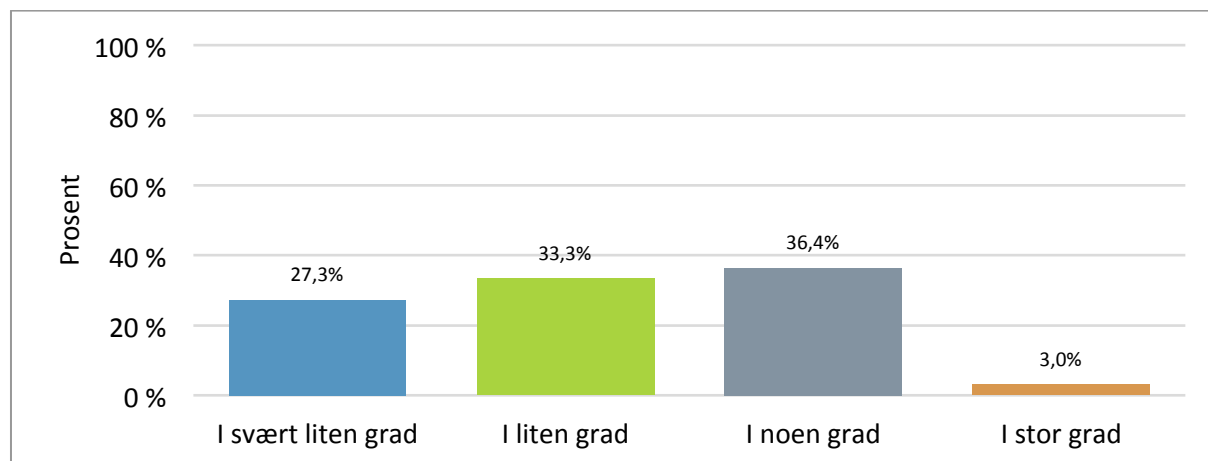
Tabell 3: Turnover og sykefravær

År:	2013:	2014:	2015:
Sykefravær:	6,30 %	5,80 %	4,10 %
Antall sluttet:	3	2	2
Antall byttet jobb:	0	0	1
Nye stillinger:	3	4	4

Personalet ved Knif Trygghet har økt de siste tre årene i tillegg til at færre har sluttet. Den personen som har byttet jobb gjorde det internt i Knif Trygghet. Beslutningen ble tatt i 2015 og trer i kraft i 2016. Det som er mest spennende i denne sammenheng er sykefraværet.

Sykefraværet i Knif Trygghet har sunket fra 6,30 % i 2013 til 4,10 % i 2015. I hvilken grad har arbeid med å etterleve kjerneverdiene bidratt til dette?

Figur 4: Sykefravær (n 33)



Over en tredjedel mener at arbeid med å etterleve kjerneverdiene har bidratt i noen grad til nedgang i sykefraværet. Det er vanskelig å si sikkert hva som skyldes denne nedgangen. Sykefraværet kan være en indikator på ansattes generelle tilfredshet (Carson 2015:407). Selv om hovedårsaken her er nok å finne i neste spørsmål. Det er et åpent spørsmål hvor respondentene kunne fylle inn svar. Det ble også informert eksplisitt i teksten at det er lov å svare ”vet ikke”.

Hva tror du er den viktigste årsaken til lavere sykefraværsprosent?

”Dette tenker jeg er litt mer tilfeldig, noen som har hatt langvarig sykmelding har blitt friske, andre har blitt delvis uføre og andre igjen har avsluttet arbeidsforholdet.” 10 personer oppgir denne eller lignende som grunn til lavere sykefraværsprosent. I tillegg svarer fem stk. ”vet ikke” og seks stk. ”tilfeldig”. Resten av svarene nevner ulike psykososiale faktorer som trivsel og tilpassing av arbeidsforhold. Trolig er hovedårsaken til nedgangen at folk som har vært langtidssykemeldte har blitt uføre og andre har avsluttet arbeidsforholdet. Selv om årsakene kan være flere, for eksempel økt trivsel på arbeidsplassen.

Som vi ser på datamaterialet i dette kapittelet kan vi fastslå at det på flere viktige områder er positiv utvikling i Knif Trygghet. Sykefraværet illustrer godt hvor vanskelig det er å sette likhetstegn mellom bestemte faktorer og effekter. Om dette er en utvikling som ville skjedd uansett eller om verdiarbeidet har vært utslagsgivende er en diskusjon som kommer i drøftingsdelen.

5.2 Utvikling og implementering av verdier

Knif Trygghet har utviklet kjerneverdier gjennom demokratiske prosesser i organisasjonen. Mål- og styringsdokumentet for 2014-2016 sier at kjerneverdiene skal være kjent internt og retningsgivende for all aktivitet. Utviklingen av verdier er allerede gjort så dette punktet ser på implementeringen av kjerneverdiene i selskapet.

5.2.1 Verdibevissthet

Selskapet har jobbet med verdier de siste årene og et av deres mål er å skape en bevissthet rundt disse. Samtlige respondenter svarer at det er formulert konkrete verdier for deres virksomhet. På spørsmålet ”Kan du oppgi de verdiene som er formulert?” svarer 31 av 33 personer de fire kjerneverdiene til Knif Trygghet. To respondenter svarer ærlig isteden for engasjert og én av de 31 legger til en ekstra kjerneverdi. Vedkommende skriver ”nyskapende”, en verdi som var med på et tidlig stadium, men som etter hvert ble tatt vekk.

Tallenes tale er klare. Kjerneverdiene til Knif Trygghet er kjent blant de ansatte.

Verdiarbeidet har lyktes på den måten at de ansatte kan uttrykke hvilke kjerneverdier som finnes hos Knif Trygghet. Men for at kjerneverdiene skal være implementert i organisasjonen

må de utøves over tid. Målsettingen er at verdiene skal være retningsgivende for all aktivitet og styrende for atferd.

Nedenfor er en liten oppsummering av gjennomsnittstall fra spørsmål om verdier og atferd i Knif Trygghet. Oversikten summerer svarene fra score 1+2 og 4+5. Alternativ 3 er en egen kategori. Ved å legge sammen kategoriene på den måten blir nyanser borte. Der det er relevante funn presenterer jeg svarprosentene fra alle fem kategoriene.

Tabell 4: Verdier og atferd (n 33)

<i>Spørsmål:</i>	1-2	3	4-5
<i>I hvilken grad anser du verdiene som konkrete og relevante i forhold til deres kjernevirksomhet?</i>	3,1 %	3,1 %	93,8 %
<i>I hvilken grad anser du verdiene som styrende for det daglige arbeidet?</i>	15,2 %	12,1 %	72,7 %

Blant medarbeiderne er det 93,8 prosent som mener at kjerneverdiene i stor eller svært stor grad er konkrete og relevante for deres kjernevirksomhet. Det er med andre ord stor enighet rundt de uttalte verdiene. Så langt kan man si at kjerneverdiene er kjente og relevante for medarbeidere i Knif Trygghet.

I hvilken grad verdiene er styrende for det daglige arbeidet har lavere score enn forrige spørsmål og større bruk av skalaen. Derfor ser oppgaven nærmere på dette spørsmålet. I tabellen under er en oversikt mellom leder og ansatte fremstilt. I tillegg blir det synlig hvordan ulike grupper blant ansatte har svart.

Tabell 5: Verdier som styrende (n 33)

Spørsmål:	Ledere	Ansatt	Menn (ansatte)	Kvinner (ansatte)	Under 5 år	Over 5 år	Totalt (gj.snitt)
I hvilken grad er verdiene styrende for det daglige arbeidet	4,7	3,5	3,8	4	3,1	3,7	4,1

Det er fortsatt slik at majoriteten mener at kjerneverdiene er styrende i hverdagen. 72,7 prosent mener at verdiene er styrende i stor eller svært stor grad. Men tabellen viser også at

det ikke er like stor enighet om dette spørsmålet som de to andre. Deler man opp svarene i ansatt og leder finner man en differanse på 1,2. I gjennomsnitt gir ledere en score på 4,7 der de ansatte gir 3,5.

Altså vurderer ledere verdiene som mer styrende for det daglige arbeidet enn det ansatte gjør. Men et gjennomsnitt på 3,5 viser også at ansatte mener dette er gjeldende i noen grad. Blant 26 ansatte gir 18 personer enten score 3 eller 4. Av disse 18 personene gir 14 stk. score 4. Over halvparten av de ansatte rangerer verdiene som styrende, men med større variasjon på skalaen enn lederne.

5.2.2 Identifikasjon med verdigrunnlaget

Tabell 6: Identifikasjon (n 33)

<i>Spørsmål:</i>	1-2	3	4-5
<i>I hvilken grad identifiserer du deg med kjerneverdiene?</i>	0 %	0 %	100 %
<i>I hvilken grad er kjerneverdiene til Knif Trygghet uttrykk for allerede eksisterende verdier blant de ansatte?</i>	3 %	12,1 %	84,9 %

Samtlige identifiserer seg med Knif Trygghet sine kjerneverdier. Dette er det spørsmålet som gir høyest score i undersøkelsen (spørsmål 21). Trolig har dette sammenheng med allerede eksisterende verdier hos den enkelte. Det er tydelig at alle indentifiserer seg sterkt med verdiene. Men det gjør det også vanskelig å si noe om implementeringen av verdier i organisasjonen. Kanskje var disse verdiene i utgangspunktet sterke hos medarbeiderne og ble derfor bestemt som kjerneverdier i Knif Trygghet.

Her blir det også vanskelig å avgjøre om det var høna eller egget som kom først. Var det slik at medarbeidere hadde med seg personlige verdier inn i verdiprosessen og derfor identifiserer seg med kjerneverdiene eller er det slik at verdiene først ble utformet for så i ettertid bli akseptert. Trolig har den tydelige verdiprofilen som Knif Trygghet har rekruttert nye medarbeidere som søker en arbeidsplass med sammenfallende verdisyn. På den måten kan rekrutteringsprosessen forsterke allerede eksisterende verdier. Egentlig er det ikke så viktig å

bevise at verdiene kom først eller ble implementert i ettertid. Det er et større poeng å vise flere faktorer som påvirker hverandre. For som sagt er det sannsynlig at allerede eksisterende verdier hos personalet er utgangspunktet for kjerneverdiene

Tabell 7: Eksisterende verdier (n 33)

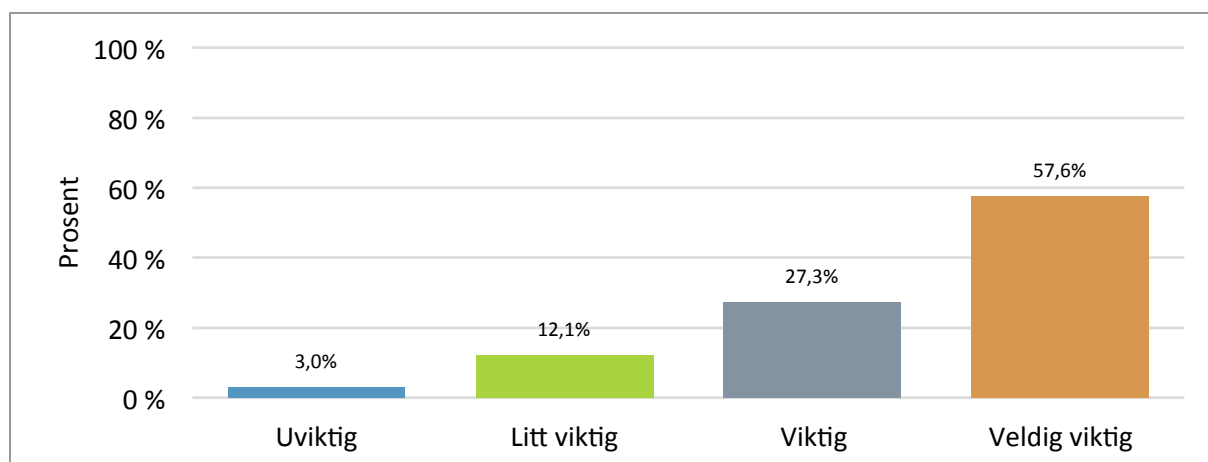
Spørsmål:	Ledere	Ansatt	Menn (ansatte)	Kvinner (ansatte)	Under 5 år	Over 5 år	Totalt (gj.snitt)
Nr. 19. I hvilken grad er kjerneverdiene til Knif Trygghet uttrykk for allerede eksisterende verdier blant de ansatte?	4,1 (4,14)	4,1 (4,08)	4,4	3,9	3,9	4,2	4,1

Dette spørsmålet har mest sammenfall mellom leder (4,1) og ansatt (4,1). Både ledere og ansatte vurderer kjerneverdiene som allerede eksisterende verdier.

Svarene på det ovenstående og nedenstående spørsmålet gir et viktig innspill til analysen. Jeg antok at kjerneverdiene i Knif Trygghet stod sterkt hos personalet allerede før verdiprosessen startet. Spørsmålene gir dypere innsikt i effektene av verdiarbeidet. Det er flere data som viser at verdier er viktige for ansatte i Knif Trygghet. Men om disse verdiene ble induisert av ledelsen eller om de allerede var der bør få oppmerksomhet. Trolig så var disse verdiene allerede internalisert før verdiprojektet ble igangsatt. Enten gjennom profesjonsutdannelse eller vanlig dannelse. Det er ingen kontroversielle verdier som Knif Trygghet har, men et par av de er mer arbeidsspesifikke (redelig og forutsigbar). Også neste spørsmål viser noe om verdiers plass i selskapet.

Hvor viktig for deg er det at Knif Trygghet er et verdibasert selskap?

Figur 5: Viktigheten av verdier (n 33)



Over 80 prosent mener at det er viktig eller veldig viktig at Knif Trygghet er verdibasert. Sammen med spørsmålet ovenfor kan dette gi dybde til analysen. Kristen-Norges forsikringsselskap gir tydelige signaler på kristen forankring og verdiprofil. Og kjerneverdiene blir sentrale i et rekrutteringsperspektivet. Trolig har også medarbeidere i Knif Trygghet søkt seg dit på grunn av verdiprofilen. Det at Knif Trygghet fremstår som et verdibasert selskap kan virke appellerende på nye arbeidssøkere. Og kanskje er svaret et uttrykk for at nye arbeidstakere søker etter en jobb der deres personlige verdier og bedriftens harmonerer? Om verdier har blitt viktigere gjennom verdiarbeidet eller om de eksisterte fra før blir derfor et viktig element å ha med i drøftingen senere i oppgaven. Det er som sagt ikke viktig å påpeke hvor verdiene kommer fra, men hvordan de forsterker hverandre.

5.3 Effekter av verdiarbeid

Når man skal se på effekter av verdiarbeidet i dette prosjektet blir det en vurdering av medarbeideres selvbedømmelse. Sannsynligvis er det også så langt som denne analysen kan gå. Den kan si noe om hvordan medarbeidere i Knif Trygghet opplever verdiarbeidet. Om folk som jobber i Knif Trygghet faktisk yter mer eller om de opplever at de yter mer er ikke nødvendigvis det samme. I dette kapittelet blir subjektive erfaringer av verdier undersøkt.

5.3.1 Troen på verdier

Nedenfor er en oppsummering av spørsmål om effekter. Oversikten summerer svaralternativene 1+2 og 4+5. Alternativ 3 blir en egen kategori ettersom den er midt i mellom. Den første tabellen har spørsmål om troen på at verdier gir gode effekter. Den neste har spørsmål direkte om effekter.

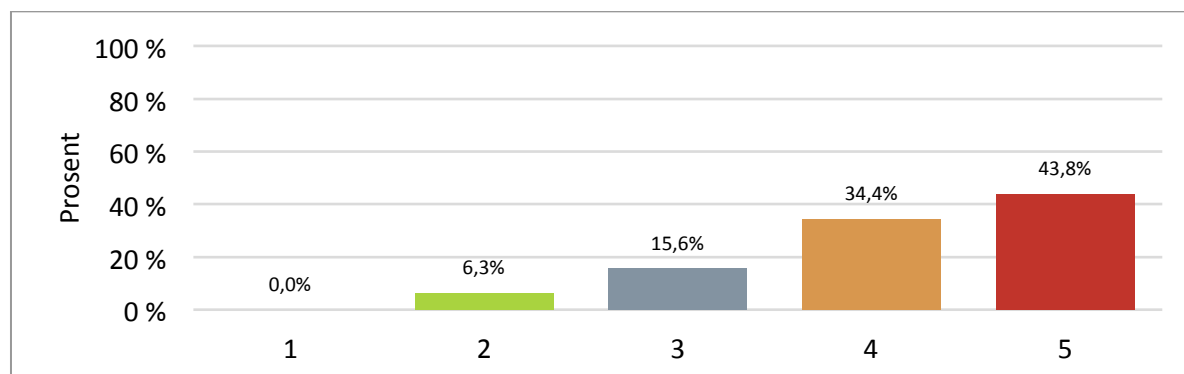
Tabell 8: Troen på verdier (n 33)

Spørsmål om man <i>tror</i> det fungerer:	1+2	3	4+5
Nr. 18. I hvilken grad tror du at praktisering av kjerneverdiene er viktig for din trivsel på arbeidsplassen?	6,3 %	15,6 %	78,2 %
Nr. 26. Forskning har vist at verdibasert ledelse kan ha positiv påvirkning på ansatte. Tror du praktisering av kjerneverdiene til Knif Trygghet bidrar til at ansatte yter mer?	21,9 %	28,1 %	50,1 %

Fra statistikken kan vi lese at 50 prosent tror at ansatte ved Knif Trygghet yter mer ved utøvelse av verdibasert ledelse. Mens 78,2 prosent tror at praktisering av verdier er viktig for trivsel på arbeidsplassen. Samlet sett ser det ut til at medarbeidere i Knif Trygghet tror at det å praktisere kjerneverdiene gir positive resultater.

I hvilken grad tror du at praktisering av kjerneverdiene er viktig for din trivsel på arbeidsplassen?

Figur 6: Kjerneverdier og trivsel (n 33)



Ser vi nærmere på spørsmål 18 kan vi se differansen mellom leder og ansatt. Da ser vi at både ledere (4,3) og ansatte (4,1) gir høy gjennomsnittscore.

5.3.2 Troen på verdiarbeidet

Troen på at kjerneverdier skal gi positiv effekt er til stede. Ser man på effekten av verdiprosessen er ikke svarene like tydelige. Det er vanskeligere å se en klar tendens på

forpliktelse (spørsmål 22), tilfredshet (spørsmål 17), turnover (spørsmål 24) og motivasjon (spørsmål 25). Se tabell under.

Tabell 9: Effekter av verdiarbeidet (n 33)

Spørsmål om effekter av verdiprosessen:	Alt. 1 + 2	Alt. 3	Alt. 4 + 5
Nr. 17. <i>I hvilken grad bidrar verdiarbeid (som for eksempel fotavtrykkprosjektet) i Knif Trygghet til tilfredshet blant ansatte?</i>	31,3 %	40,6 %	28,2 %
Nr. 20. <i>I hvilken grad har prosessen med verdiarbeid i Knif Trygghet bidratt til sterkere sosial tilhørighet blant ansatte?</i>	21,3 %	33,3 %	45,5 %
Nr. 22. <i>I hvilken grad har prosessen med verdiarbeid ført til en sterkere forpliktelse til jobben i Knif Trygghet?</i>	27,3 %	33,3 %	39,4 %
Nr. 24. <i>I hvilken grad har verdiprosessen de siste tre årene forsterket ønsket om å fortsette i jobben for Knif Trygghet?</i>	27,3 %	33,3 %	39,4 %
Nr. 25. <i>Føler du at verdiarbeidet i Knif Trygghet gjør at du blir mer motivert til å jobbe med dine faste oppgaver?</i>	27,3 %	33,3 %	39,4 %

Av disse tallene er det spesielt tre funn jeg vil løfte frem. Det første funnet viser en forskjell på tro og effekt. Troen på at det å praktisere verdier gir effekt er sterk. Derimot er troen på at verdiarbeidet til Knif Trygghet gir effekt svak. Man tror at verdier gir effekt, men ikke like sterkt på verdiprosessen til Knif Trygghet. 78,2 prosent mener at praktisering av kjerneverdier er viktig for trivsel. Men verdiarbeidet ser ikke ut til å gi direkte effekt på personalets tilfredshet. I hvert fall svarer bare 28,2 prosent at prosessen med verdiarbeid har vært viktig for tilfredsheten. Også her viser gjennomsnittsmålingene at det er stor differanse mellom ledere og ansatte. Ledere svarer i snitt 0,9 høyere enn ansatte. Det understreker at sammenheng mellom verdiarbeid i Knif Trygghet og tilfredse medarbeidere er liten.

Personalet tror praktisering av kjerneverdier gir positive effekter (spørsmål 18), men har mindre tro på verdiarbeidet (spørsmål 17). De er altså enige i filosofien bak verdibasert ledelse, men mener at det i selskapet ikke gir så mye effekt. I hvert fall når det kommer til tilfredshet som effekt. Under drøftingen vil jeg gå nærmere inn på dette poenget.

Det andre funnet finner vi i spørsmål 25. I undersøkelsen er dette spørsmålet hvor det er størst differanse mellom ledere og ansatte. Ledere har i stor grad blitt mer motivert til å jobbe med sine faste oppgaver gjennom verdiarbeidet. De gir en score på 4,3. Ansatte svarer i snitt 2,9 på spørsmålet om motivasjon. En differanse mellom ledere og ansatte på 1,4 er mye i denne undersøkelsen.

Det tredje funnet finner vi i spørsmål 20. Her svarer 45 prosent at prosessen har bidratt til større sosial tilhørighet. Noe som indikerer at verdiarbeidet har gitt positiv effekt på samholdet. Selv om det også på dette punktet er ganske stor differanse mellom leder (4,3) og ansatt (3).

Tabell 10: Sosial tilhørighet (n 33)

Spørsmål:	Ledere	Ansatt	Menn (ansatte)	Kvinner (ansatte)	Under 5 år	Over 5 år	Totalt (gj.snitt)
Nr. 20. I hvilken grad har prosessen med verdiarbeid i Knif Trygghet bidratt til sterkere sosial tilhørighet blant ansatte?	4,3	3	3	2,9	3	2,9	3,65

For å sammenfatte kan man si at det finnes en tro på at verdier skal gi positive effekter i Knif Trygghet. Medarbeidere tror verdier har mest å si for trivsel på arbeidsplassen. Og det virker som verdiprosessen har bidratt til sterkere sosial tilhørighet. I hvert fall mener lederne dette. Samhold er en av de faktorene som verdibasert ledelse mener blir påvirket av verdier. I spørreundersøkelsen ba jeg ikke respondentene om å skille mellom ledere og ansatte. Det er en inndeling jeg har gjort i etterkant. Så da ledere svarer på sosial tilhørighet blant ansatte inkluderer de seg selv. Det er også en kjensgjerning at lederne i Knif Trygghet har jobbet

mest med verdier i organisasjonen. Både gjennom et lederutviklingsprogram, men også som ansvarlige for verdiprosessen i selskapet.

En oppsummering av alle gjennomsnittstallene (tabell ...) viser at ledere gir høyere score enn ansatte. Ettersom verdiarbeidet er toppinitiert er lederne sannsynligvis positive til en slik prosess. Men som tabellen også viser, er det ledere som merker størst effekt. De erfarer at verdibasert ledelse skjer i større grad og med bedre effekt enn de ansatte.

Tabell 11: Summering av gjennomsnittstall

Spørsmål:	Ledere	Ansatt	Menn (ansatte)	Kvinner (ansatte)	Under 5 år	Over 5 år	Totalt (gj.snitt)
SUM:	97,1	81,6	86,1	78,6	84,9	81,5	-

Det er også nyttig å se på forskjellene mellom menn og kvinner. Menn gir generelt sett høyere score enn kvinner i spørreundersøkelsen. Det er interessant fordi kvinnene er mer tilfreds med egen jobbsituasjon enn mennene. Forskjellene er ikke store, men da undersøkelsen ber ansatte vurdere hvor tilfreds de er med egen jobbsituasjon svarer kvinnene 76,7 av 100 prosent tilfredshet, mens mennene svarer 75,6 prosent. Menn føler seg også mer forpliktet til å leve etter kjerneverdiene. Differansen mellom menn og kvinner er 0,8. Det er overraskende stor forskjell ettersom både menn og kvinner identifiserer seg sterkt med kjerneverdiene. Begge gir riktignok ganske høy score – menn 4,7 og kvinner 3,9 – men på dette punktet er differansen størst mellom kjønnene.

Årsaken er uklar. Kanskje tror mannfolka i Knif Trygghet at et slikt arbeid har bedre effekt enn kvinnfolka? Eller at menn på generell basis setter høyere score på slike undersøkelser? Eller det kan også bety at mannfolka merker en tydeligere endring. Ut ifra spørreundersøkelsen klarer vi ikke å bekrefte eller avkrefte dette. Men oppdagelsen er allikevel interessant.

Tabellen viser også at de som har jobbet mindre enn fem år i Knif Trygghet gir høyere score enn de som har jobbet der mer enn fem år. Det kan tyde på at verdiprosessen de siste årene har vært viktig for å skape en felles kultur blant nyere ansatte. Oppgaven går ikke grundigere inn i ansiennitet da det er såpass få i enkelte grupper at det er begrenset hvor mye man kan

tolke fra så lite data. Det vil også være problematisk med tanke på anonymitet da det vil være mulig å identifisere enkelte i en slik inndeling.

5.4 Omdømme og signaleffekt

Så langt har fokus vært internt i Knif Trygghet og på hvilken effekt verdiarbeid har på ledere og ansatte. Men verdier kan også gi effekt eksternt. Som Geir Falkenberg har vist i sin Fafor-rapport har verdier også en signaleffekt utad. Og den type omdømmebygging som verdier bidrar til er relevant i denne sammenheng. I utgangspunktet ønsker Knif Trygghet at verdier skal ha en styrende funksjon i selskapet. Målet er ikke først og fremst at kjerneverdiene skal gi godt inntrykk til eiere, kunder og myndigheter, men det er en konsekvens av arbeidet. Nå tolkes også målet med verdiarbeidet ulikt av ansatte og ledere, og det kommer frem i vurderingene av signaleffekten på spørsmål 28, 29 og 30. Rangeringene har jeg gjort i ettertid da jeg sammenliknet gjennomsnittsverdiene. Hvert spørsmål startet slik:

5.4.1 Signaleffekt

Nedenfor følger det et utsagn. Svar i hvilken grad du er enig eller uenig i utsagnet. 1 = helt uenig og 5 = helt enig. Kjerneverdiene er viktige signal til...

Tabell 12: Signaleffekt

Rangering:	Viktig:	Viktigere:	Viktigst:
Ansatt:	... Ansatte	... Eiere	... Kunder og myndigheter
Leder:	... Eiere	... Kunder og myndigheter	... Ansatte

Ansatte og ledere vurderer verdienes funksjon ulikt. Ansatte mener at kjerneverdiene gir viktigst signaler til eksterne i form av kunder og myndigheter. Ledere mener at kjerneverdiene gir viktigst signaler til interne i form av medarbeidere.

5.4.2 Omdømme

Tabell 13: Omdømme (n 33)

Spørsmål:	Ledere	Ansatt	Menn (ansatte)	Kvinner (ansatte)	Under 5 år	Over 5 år	Totalt (gj.snitt)

Hvilket inntrykk har du av omdømmet til Knif Trygghet blant ansatte? 1 = svært dårlig og 5 = svært godt.	4,7	4	4,3	3,8	3,8	4,1	4,35
Hvilket inntrykk har du av omdømmet til Knif Trygghet blant eiere? 1 = svært dårlig og 5 = svært godt	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4
Hvilket inntrykk har du av omdømmet til Knif Trygghet blant kunder? 1 = svært dårlig og 5 = svært godt	4,7	4,2	4,3	4,1	4,2	4,1	4,45

Personalet til Knif Trygghet vurderer omdømmet til å være best blant kundene. Det er litt forskjell på hvordan ansatte og ledere bedømmer dette. For eksempel mener ansatte at omdømmet er best blant eierne til Knif Trygghet. Men samlet sett så tror de som jobber i Knif Trygghet at omdømmet er svært godt blant kundene.

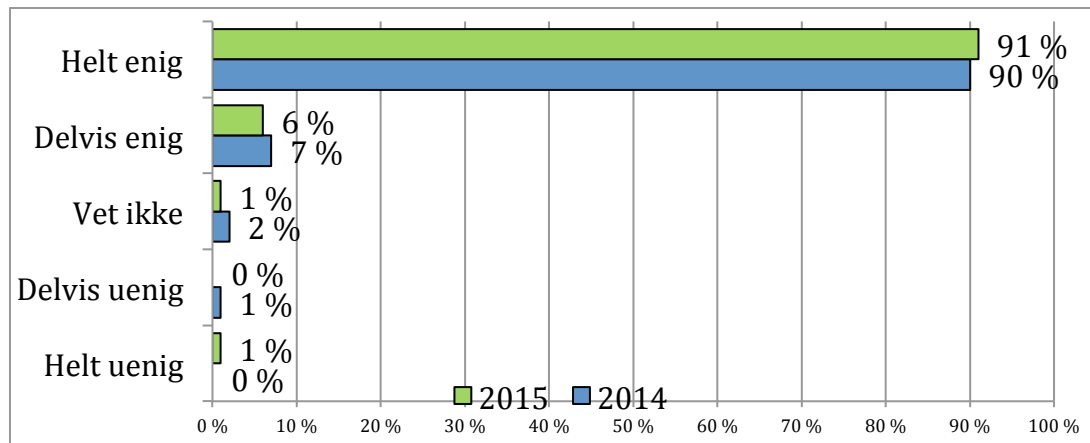
5.4.3 Markedsundersøkelse som korrektiv

En ekstern vurdering bidrar som korrektiv til den interne selvbedømmelsen. Her blir markedsundersøkelser blant kundene aktuelle. Et av målene i strategi- og måldokumentet sier at verdiene skal gjenkjennes eksternt. Knif Trygghet gjør markedsundersøkelser årlig, men har endret spørsmålene de siste årene. Det beste sammenlikningsgrunnlaget har vi fra årene 2014 og 2015. Da er spørreskjemaet likt utformet, men med en liten utvidelse av spørsmål i 2015. For å begrense antall grafer og tabeller velger jeg å se på kjerneverdien *vennlig* fra markedsundersøkelsene.

Jeg opplever å bli møtt på en vennlig måte

Figur 7: Vennlighet i markedsundersøkelse

(2015: 1019 personer. Share of total 73 % 2014: 1069 personer. Share of total 77 %)



Vennlighet får veldig høy score i 2014 og 2015. I den siste målingen svarte 91 prosent av kundene at de er helt enig i at de blir møtt på en vennlig måte. I verdiboka står det at man skal praktisere vennlighet gjennom imøtekommenhet, oppmerksomhet og respekt. Kundene kjenner ikke til utsagnene om hvordan verdiene skal praktiseres, men her er det tydelig at kundene mener at kjerneverdiene vennlig vises i møte med kundene.

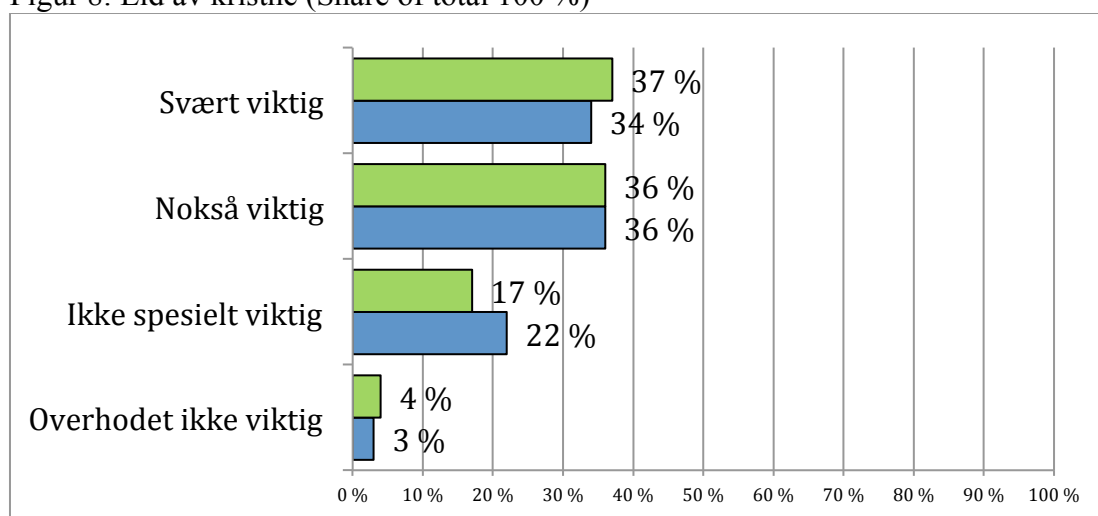
Om det er slik at praktisering av kjerneverdier gir godt omdømme er fortsatt uklart. Det undersøkelsen kan vise er at ansatte vurderer Knif Trygghet sitt omdømme blant kunder som godt. Markedsundersøkelsen viser at kundene mener at personalet ved Knif Trygghet praktiserer kjerneverdiene. Å påvise en korrelasjon mellom disse fenomenene er allikevel vanskelig metodisk. Hvis respondentene kjenner til resultatene fra markedsundersøkelsene på forhånd kan dette påvirke oppfattelsen. Svarene er nok farget av bakgrunnskunnskap, men sannsynligheten for at det gode omdømmet kommer som et resultat av god oppførsel fra personalets side er stor.

Markedsundersøkelsen viser at ansatte praktiserer kjerneverdien vennlig i møte med kunder. Det bekrefter antagelsen om at verdier til en viss grad er styrende for atferd i Knif Trygghet, og det bekrefter at ansatte mener at kjerneverdiene er viktigst som signal til kunder.

Også kundene er opptatt av verdier. Nesten 40 prosent mener at det er svært viktig at Knif Trygghet eies av kristne organisasjoner. Den kristne forankringen som verdi er viktig for kundene. Dermed blir Knif Trygghet sin verdiprofil viktig i omdømmebyggingen av organisasjonen.

Hvor viktig er det for deg at Knif Trygghet eies av kristne organisasjoner?

Figur 8: Eid av kristne (Share of total 100 %)



Fra 2014 til 2015 er det en liten utvikling hos kundene. Kategorien som svarer at det er svært viktig at Knif Trygghet har kristne organisasjoner som eiere går frem tre prosent. 73 prosent mener at det er viktig at Knif Trygghet eies av kristne organisasjoner. Det indikerer at verdier (her kristen forankring) er viktige for kundene.

Funnene viser at kjerneverdier er viktige signaler til omgivelsene og at Knif Trygghet bruker verdier til å skape en tydelig verdipprofil. Det bildet som omgivelsene har av Knif Trygghet er viktig å jobbe bevisst med slik at omdømmet blir godt. Det er en fordel i møte med myndigheter og kunder, og internt bidrar det til å bli stolt av arbeidsplassen.

De indre og ytre signalene utfyller hverandre. Verdiene blir retningsgivende for forsikringsselskapet og gjør at medarbeidere møter kunder på en god måte. Og et godt omdømme blant eksterne aktører bidrar til et godt selvbilde innad. Medarbeiderne drar fordel av et godt omdømme blant omgivelsene. På den måten utfyller indre og ytre signaler hverandre og man kan derfor si at det å praktisere kjerneverdiene gir en god symbiose for organisasjonen.

6. Drøfting

Målet med denne delen er å drøfte funn i lys av teori og tidligere forskning. Oppgaven er en evaluering av verdibasert ledelse og hvilke effekter det har på forsikringsselskapet Knif Trygghet AS. Den analysemodellen som brukes til innhenting og analyse er et selvkomponert verdiregnskap med fire punkter om organisasjonsutvikling, utvikling og implementering av verdier, effekter av verdiarbeid, og omdømme og signaleffekt.

Drøftingen forsøker å se sammenhenger mellom verdiregnskapets fire punkter og om mulig påvise en korrelasjon mellom tiltak og effekt.

6.1 Organisasjonsutviklingen

De utvalgte parameterne på organisasjonsutvikling viser at Knif Trygghet har hatt en positiv utvikling. Flere har blitt ansatt, færre har sluttet, sykefraværet har gått ned og det har vært utbytte til eierne hvert år. Det er tydelig at organisasjonen har vært i positiv vekst de siste tre årene, en utvikling som eierne verdsetter. Tidligere i oppgaven ble det hevdet at verdiarbeidets effektivitet kunne vurderes ut ifra om det hadde vært en utvikling eller ikke. Hvis tendensen hadde vært negativ eller nøytral ville det vært vanskeligere å si at verdibasert ledelse hjelper og utrunder ansatte til å oppfylle eiernes ønsker og krav. Men nå som det er klart at utviklingen er positiv kan man se om verdiarbeidet har medvirket til organisasjonsutviklingen.

6.2 Utvikle og implementere verdier

Opgavens ledestjerne har vært forskningsspørsmålet *hvilken effekt har verdibasert ledelse på Knif Trygghet?* For at verdibasert ledelse skal ha noen effekt på Knif Trygghet må ledelsesverktøyet være implementert i organisasjonen. Drøftingen av implementeringsprosessen vurderer om selskapet har blitt verdibasert.

6.2.1 Verdibasert ledelse

I teorikapittelet redegjør oppgaven for verdibasert ledelse. Litt forenklet kan man si at verdibasert ledelse handler om å lede bedriften ut fra formulerte kjerneverdier. Det er et

verktøy som skal prege holdninger og atferd (Kirkhaug 2013:104). Knif Trygghet ønsker at kjerneverdiene skal være retningsgivende for all aktivitet og ligge til grunn for valg på detalj- og overordnet plan. For at verdier skal være styrende må de formuleres og implementeres i organisasjonen. Utviklingen av verdigrunnlaget er ferdig og formulert i verdiboka. I hvilken grad forsikringsselskapet har klart å implementere verdiene i organisasjonen blir derfor evalueringens siktemål.

For at verdibasert ledelse skal kunne utøves må noen premiss være på plass: Verdiene må være formulert og kognitivt tilstede hos medarbeiderne, verdiene må utøves over tid og ledelsen må stå som ansvarlige for prosessen (Kirkhaug 2013).

6.2.2 Verdibevissthet

Verdibevissthet handler om den kognitive tilstedeværelsen av kjerneverdiene. For at verdibasert ledelse skal utøves må personalet i Knif Trygghet kjenne til kjerneverdiene. Hele verdiprosessen har vært en bevisstgjøring på hvilke verdier Knif Trygghet ønsker å ha og hvordan disse skal praktiseres. Verdier kan ikke observeres direkte, men må formidles gjennom språket. Her er verdiboka og kjerneverdiene redskap til diskusjon og samtale. Ved å formulere kjerneverdier med påfølgende utsagn om hvordan disse skal vises i praktisk handling får verdiene en mental konstruksjon. Analysen viser at forsikringsselskapet har lyktes med å gjøre kjerneverdiene kjent. 31 av 33 respondenter ramser ordrett opp kjerneverdiene til Knif Trygghet. Analysen viser også at verdiene er relevante og konkrete for forsikringsselskapet. Hvis verdiene er relevante og konkrete for kjernevirksomheten vil de trolig bli akseptert i organisasjonen. Aksept er også utgangspunktet for at de kan praktiseres over tid.

6.2.3 Verdier over tid

For at det i det hele tatt skal være mulig å svare på problemstillingen må kjerneverdiene få praktiske konsekvenser. Instrumentelle verdier er knyttet til en bestemt handlemåte og understreker viktigheten av at verdier vises gjennom handling. Kirkhaug skriver at verdier er ”verdiløse som styringsverktøy hvis de ikke også har direkte innvirkning på detaljer og kritiske funksjoner i organisasjoner” (2013:231). Verdibevisstheten er sterk i Knif Trygghet, men i hvilken grad verdiene praktiseres er et avgjørende punkt i drøftingen. 72 prosent svarer at kjerneverdiene er styrende for det daglige arbeidet i stor eller svært stor grad. Slik vurderer

personalet det, noe som også trolig er tilfelle, men mangelen på ekstern observasjon begrenser oppgaven til å bli en vurdering av medarbeidernes selvbedømmelse. Å si noe utover deres bedømmelse er komplisert. Men man kan anta at verdiene har blitt praktisert over tid. Ettersom kjerneverdiene står så sterkt hos personalet er det en indikator på at verdiene blir praktisert.

6.2.4 Ledelsen som ansvarlig

Som nevnt tidligere i oppgaven var det ledelsen i Knif Trygghet som tok initiativ til verdiarbeidet i 2008. Dette har blitt videreført og hadde sin mest intense periode fra 2013-2015. Det å inkludere ansatte gjennom demokratiske prosesser blir anbefalt i litteratur om verdiimplementering (Greenberg & Baron 2008). Noe som også er metoden som Knif Trygghet benytter seg av. Da verdiarbeidet startet kom initiativet fra ledelsen, men prosessen ble demokratisk gjennomført ved bruk av prosjektgrupper, allmøter og personalturer. Det tyder på at denne verdiutviklingsprosessen har gitt resultater. Den demokratiske tilnærmingen har sørget for bred verdiforankring i selskapet. Så langt kan man si at premissene for verdibasert ledelse er tilstede.

6.2.5 Kjerneverdier kompletterer ansattes verdier

Hovedårsaken til den gode verdiimplementeringen er måten den ble innført på. Om virksomheten skal lykkes med å bruke verdier som styringsredskap, ”må den introdusere verdier som enten ikke kolliderer med, er kompletterende til, eller er mer dominante enn ansattes verdier.” (Kirkhaug 2013:115). Og mye tyder på at Knif Trygghet har klart å introdusere verdier som passer til individene i organisasjonen. Alle som deltok i spørreundersøkelsen svarer at de i svært stor grad identifiserer seg med kjerneverdiene i selskapet. Trolig stod kjerneverdiene i utgangspunktet sterkt hos den enkelte medarbeider i selskapet lenge før verdiprosessen startet. Sannsynligvis internalisert hos individene gjennom oppdragelse og profesjonsutdanning. 85 prosent mener at verdiene er uttrykk for allerede eksisterende verdier og bekrefter verdienes sterke posisjon i organisasjonen. Om verdiene ble introdusert eller om de eksisterte fra før, er sekundært i denne sammenheng. Verdiarbeidet har forsterket allerede eksisterende verdier og gjort dem aktuelle for selskapet. Analysen tyder på at verdiene stikker dypt og at de ansatte identifiserer seg sterkt med verdiene.

6.2.6 Forsterking av verdier gjennom rekruttering

Det er flere mekanismer som har betydning for den sterke verdibevisstheten. En av forklaringene finner vi i rekrutteringen av nye medarbeidere. Den tydelige verdiprofilen som Knif Trygghet fronter gir et omdømme som verdibasert selskap. Over 80 prosent av medarbeiderne mener at det er viktig eller veldig viktig at Knif Trygghet er et verdibasert selskap. Denne viktigheten har også noe å si for rekruttering av nye medarbeidere. Verdiprofilen som *Kristen-Norges forsikringsselskap* har trolig den effekten at visse medarbeidere blir tiltrukket av arbeidsplassen. På den måten blir verdiprofilen en selvforsterkende verdimekanisme. Knif Trygghet tiltrekker seg medarbeidere med like verdier som forsikringsselskapet. Også fra arbeidsgivers side blir kjerneverdiene viktige for ansettelser. De ansvarlige for ansettelser vil bevisst lete etter personer som deler Knif Trygghet sitt verdigrunnlag. På den måten rekrutterer ledelsen i Knif Trygghet personer som allerede har verdier som passer med kjerneverdiene til forsikringsselskapet. Dette støttes også av masteroppgaven til Siri Kolberg om verdier og ledelse i Knif Trygghet (2015).

6.3 Effekter av verdiarbeid

Evalueringen sjekker om medarbeiderne mener at verdiarbeidet har effekt. Johannessen m.fl. påpeker manglene ved tverrsnittundersøkelse som metode for å sjekke effekter (2011). Egentlig egner den seg dårlig til dette da det er svært vanskelig å vise sammenhengen mellom tiltak og effekt, men jeg forsøker allikevel gjennom min fortolkning å vise tendenser og mulige årsakssammenhenger.

Respondentene uttrykker en viss skepsis til ønskelige effekter av verdiarbeidet. Der tidligere forskning på effekter viser at verdier har innflytelse på for eksempel motivasjon, ytelse og forpliktelse, viser analysen at disse faktorene er upåvirket av verdiarbeidet i Knif Trygghet. Det er ett unntak og det er den sosiale tilhørigheten. Her mener 50 prosent av medarbeiderne at verdiarbeidet har gitt effekt. Man kan derfor si at verdiarbeidet har økt samholdet og den sosiale tilhørigheten blant ansatte. Spesielt lederne merker dette. Analysen viser at det er en naturlig forklaring på ledernes høye score. Både det at de i utgangspunktet har vært positivt innstilt til arbeidet, men også det at ledelsen har jobbet mer med verdier over tid har gitt større eierskap og bevisstgjøring. Bente Skårberg forteller om lederutvikling som er gjort i kjølvannet av verdiarbeidet. Slike tiltak har også gitt økt sosial tilhørighet blant lederne. Dette

funnet bekrefter tidligere forskning om at verdier har effekt på tilhørighet blant ansatte (Chatman 1991; Greenberg & Baron 2008).

6.3.1 Troen på at det funker er sterk

Det finnes en sterk tro på at praktisering av kjerneverdier gir effekter, spesielt på trivsel. Ledere gir en gjennomsnittscore på 4,3 på spørsmål om man tror praktisering av verdier gir effekt på trivsel på arbeidsplassen. Også ansatte gir høy score på dette spørsmålet med et gjennomsnitt på 4,1. Samlet sett ser det ut til at medarbeidere i Knif Trygghet tror at det å praktisere kjerneverdier gir positive resultater. Men på spørsmål om hvilken effekt verdiarbeidet faktisk har hatt på selskapet viser undersøkelsen en lav score. De er altså enige i filosofien bak verdibasert ledelse, men mener at verdiarbeidet i selskapet ikke gir så stor effekt.

Solheim og Grenness (2001) har funnet noe av det samme. Troen på at verdiarbeid funker er større enn vurderingen av effektene. I deres undersøkelse kommer det frem at norske ledere mener at klart definerte verdier gir virksomhetene konkurransekraft. Senere i undersøkelsen konkluderer forskerne med at verdiene har liten virkning. Nå skiller deres undersøkelse seg fra denne på et par viktige punkter. For det første oppfatter de ansatte verdiene som uklare, noe som ikke er tilfelle i Knif Trygghet. Og for det andre så viser deres undersøkelse at virksomhetene gjør lite for at verdiene skal bli etterlevd. Også der må det sies at tilfelle er noe annet i Knif Trygghet. Så noen av premissene for konklusjonen er forskjellige. Det som er interessant er at ledere i min undersøkelse og Solheim og Grenness sin vurderer arbeidet bedre enn det man vurderer effektene.

6.3.2 Organisasjonskultur og identitetsmessig fellesskap

En gruppe individer som deler samme verdier er premisset for at det kan oppstå en kultur. Kultur er noe som ”sitter i veggene”, det er en atferd og et tankesett som oppfattes som riktig måte å løse problemer på. Bjørn Hennestad kaller kultur vårt felles fortolkningssystem nedfelt og innbakt i våre handlinger (2015:74). En sterk enhetlig og felles organisasjonskultur har et integrasjonsperspektiv der kultur blir en variabel tilgjengelig for styring (2015:135).

Hennestad mener at en ung virksomhet bør etterstrebe kulturell styrke for å skape en egen identitet og effektiv samhandling (2015:137). Knif Trygghet har jobbet bevisst med å utvikle en kulturell styrke gjennom verdiarbeid siden 2008, og økt sosial tilhørighet synes å være en effekt av dette. Hennestad mener man skaper et identitetsmessig fellesskap ved å gjennomsyre organisasjonen med verdier. Analysen viser at medarbeideres identifikasjon med kjerneverdiene til Knif Trygghet er sterk. Her har forsikringsselskapet klart å bygge kulturell styrke og identitetsmessig fellesskap.

6.3.3 Kulturbevisst eller verdibasert ledelse?

Tidligere drøfting argumenterer for at Knif Trygghet utøver en verdibasert ledelse i organisasjonen. Dette kan med fordel nyanseres med noen poenger fra kulturbevisst ledelse. Teorikapittelet beskriver disse to litt ulike perspektivene. Den ene er verdibasert ledelse og den andre er kulturbevisst. Integrasjonsperspektivet innen kulturbevisst ledelse ligner verdistyringsperspektivet til verdibasert ledelse. Allikevel er det en viss forskjell da kulturbevisst ledelse tror at man styrer indirekte gjennom verdier. Både Falkenberg og Hennestad mener at verdier gir begrenset hjelp for atferd i organisasjoner. Falkenberg skriver blant annet at virksomhetens verdier neppe blir så sterke faktorer for motivasjon og handlingsveiledning som virksomhetene selv har ambisjoner om (2008:5). Knif Trygghet er nok mer kulturbevisst enn verdibasert. Den har tydelige verdier, men i hvilken grad disse styrer atferd er vanskelig å si. Samtidig viser undersøkelsen at verdiene står sterkt i selskapet. Ettersom verdiene står så sterkt hos individene er det stor sannsynlighet for at personalet har verdiene internalisert. Og hvis det stemmer så er en naturlig konsekvens at verdiene preger atferd i det daglige arbeidet. Men personalet vurderer verdiarbeidet som lite effektivt. Det virker som resultatene kommer indirekte fra verdiarbeidet. En av disse effektene kaller oppgaven for signaleffekt.

6.4 Omdømme og signaleffekt

6.4.1 Omdømme

Merkevarebygging og omdømme er sentralt for å lykkes i en del bransjer. Carson m.fl. (2015) sier det er god markedsføring å få folk til å forbinde ansvarlighet og trygghet med bedriften.

Det kan være med på å gi et konkurransefortrinn. De mener også at et godt omdømme kan ha effekt på bedriftens ”selvbilde”.

Dersom bedriften er kjent som samfunnsansvarlig, kan dette innvirke på de ansattes trivsel, lojalitet og innsatsvilje. Arbeid med bedriftens ikke-økonomiske verdier er en måte å bygge god bedriftskultur. Felles verdier og kultur kan skape internt samhold i bedriften. (2015:414).

Ansatte oppfatter Knif Trygghets omdømme som godt. Selskapet er opptatt av verdier og er en god og seriøs aktør i forsikringsbransjen. Et styrket selvbilde resulterer i medarbeidere som er stolte av arbeidsplassen sin. Det har effekt på faktorer som trivsel, sykefravær og turnover. Disse faktorene kan henge sammen. For eksempel kan sykefraværet være en indikator på ansattes generelle tilfredshet (Carson m.fl. 2015:407). Analysen tyder på at verdier bevisstgjør personalet og styrker selvbildet om at Knif Trygghet tar verdier på alvor.

6.4.1 Signaleffekt

Knif Trygghet med sin kristne forankring er helt avhengig av et godt renommé i forsikringsmarkedet. Godt omdømme kan ha positiv effekt på bedriftens selvbilde og sende viktige signaler til omgivelsene. Signaleffekten handler om signaler som bedriften ønsker at andre skal oppfatte, både internt og eksternt. Oppgaven har allerede redegjort for signaleffekten innad. Dette avsnittet drøfter hvilken signaleffekt verdier har utad. Hvis vi fortsetter med personlighetsmetaforene kan man kalle signalverdiene utad for image. Det er slik som Knif Trygghet ønsker å fremstå hos eksterne aktører, slike som kunder og myndigheter.

Analysen viser at Knif Trygghet sine kunder er opptatt av verdier. 73 prosent av kundemassen mener det er viktig at Knif Trygghet eies av kristne organisasjoner. Den kristne verdiprofilen er med andre ord viktig for majoriteten av kundene. Den samme tendensen finnes i vurderingene av omdømmet blant kundene. Spørreundersøkelsen viser at medarbeiderne vurderer omdømmet til å være best blant kundene. Det er litt forskjell på hvordan ansatte og ledere bedømmer dette. Men samlet sett så tror de som jobber i Knif Trygghet at omdømmet er svært godt blant kundene. Også personalet til Knif Trygghet er opptatt av verdier. Over 80 prosent mener at det er viktig eller veldig viktig at Knif Trygghet er verdibasert. Kristen-Norges forsikringsselskap gir tydelige signaler på kristen forankring og verdiprofil.

Verdier synes å være viktig både for kundene og personalet. Signaleffekten til verdiprofilen og verdiarbeidet har derfor en viktig rolle. Som nevnt har signalverdier trolig vært viktig i rekruttering av nye medarbeidere. Og trolig styrker det forsikringselskapets posisjon blant kundene.

6.4.3 To hypoteser for organisasjonsverdier

Oppgaven har to hypoteser til grunn for evalueringen. Den første hypotesen er at verdier er sentrale for utviklingen av virksomhetens ønskede omdømme og ekstern kommunikasjon. Den andre hypotesen er at verdier er viktige for utviklingen av organisasjonens identitet og organisasjonskultur.

Tidligere forskning har vist at bedrifter bruker verdier som PR. Geir Falkenberg konkluderer i sin rapport om verdier i store norske selskaper at verdier er både kulturbærere og PR, der organisasjonsverdier retter seg både mot interne og eksterne målgrupper (2008:26).

Hennestad (2015) og Falkenberg (2008) mener at organisasjonsverdier kan være styrende innad i organisasjoner, men at de også er viktige signalverdier utad. Det samme er tilfelle i Knif Trygghet. De indre og ytre signalene utfyller hverandre. Verdiene blir retningsgivende for atferd og gjør at medarbeidere møter kunder på en god måte. Og et godt omdømme blant eksterne aktører bidrar til et godt selvbilde innad. Medarbeiderne drar altså fordel av et godt omdømme blant omgivelsene. På den måten gir signalverdier en god symbiose for organisasjonen. Det bygger image utad og styrker selvbildet innad.

Det er vanskelig å konkludere med noe sikkert, men en svak konklusjon antyder at verdiene gir ønsket signaleffekt. Leser man Carson m.fl. sin diskusjon blir man mer forsiktig med å konkludere.

Alle kan synes at det er bra dersom arbeidet med samfunnsansvar gir en økonomisk gevinst for bedriften, men det kan være stor uenighet om hvorvidt satsingen virkelig *gir* en slik gevinst. Det er ofte usikkerhet knyttet til analyser av den økonomiske effekten, særlig siden den antatte lønnsomheten ofte regnes på lang sikt. (2015:413)

Den samme problematikken er også aktuell for Knif Trygghet som ønsker å være verdibasert. Mange kan være enige at det er et godt ideal, men hvilken gevinst et slikt arbeid gir, er ofte

usikkert. Forhåpentligvis kan dette arbeidet fortsette i selskapet slik at Knif Trygghet i fremtiden kan si tydeligere hva som har gitt effekt.

Konklusjon

Forsikringsselskapet Knif Trygghet har siden 2008 jobbet med verdier i organisasjonen med varierende intensitet. Den mest intense perioden er fra 2013 til 2015. Det er i dette tidsrommet mine undersøkelser konsentrerer seg. På disse tre årene har selskapet hatt en positiv organisasjonsutvikling. Flere har blitt ansatt, færre har sluttet, sykefraværet har gått ned og det har vært utbytte til eierne hvert år. Masteroppgaven søker svar på om den positive organisasjonsutviklingen har sammenheng med verdiarbeidet som er gjennomført parallelt.

Opgaven er en evaluering av verdibasert ledelse i forsikringsselskapet Knif Trygghet AS. Den ser på effekter av bevisst arbeid med verdier i organisasjonen. Den overordnede problemstillingen har vært: *Hvordan kan kjerneverdier hjelpe og utruste ansatte til å oppfylle eiernes krav og ønsker?* Primærmetoden som er brukt er spørreundersøkelser, eller tverrsnittsundersøkelser, som gir et øyeblikksbilde av situasjonen i forsikringsselskapet. Det er dessverre vanskelig å sette klare likhetstegn mellom de tiltak som Knif Trygghet har gjort og de effekter som analysen viser med spørreundersøkelser. Allikevel er det noen årsakssammenhenger som sannsynligvis knytter verdiarbeidet sammen med effekter av det.

Forskningsspørsmålet i oppgaven var: Hvilken effekt har verdibasert ledelse på Knif Trygghet?

I drøftingen argumenterer undertegnede for at forsikringsselskapet har en verdibasert tilnærming til ledelse. Oppgaven nyanserer dette med perspektiver fra kulturbevisst ledelse og konkluderer med å si at utøvelsen tyder på en kulturbevisst og ikke verdibasert ledelsesform. Ansatte identifiserer seg sterkt med kjerneverdiene til Knif Trygghet. Og den gode verdiimplementeringen i organisasjonen har trolig sammenheng med at det var allerede eksisterende verdier hos personalet.

Troen på at praktisering av kjerneverdier gir positiv effekt er sterkere en vurderingen av effekten av verdiarbeidet. De er altså enige i filosofien bak verdibasert ledelse, men mener at verdiarbeidet i selskapet ikke gir så stor effekt. Tidligere forskning på verdiers innflytelse på ansatte sier at det kan ha effekt på faktorer som motivasjon, ytelse, trivsel og tilhørighet. Blant andre. Det er kun én faktor som ser ut til å være påvirket av verdiarbeidet. 50 prosent av

medarbeiderne mener at verdiarbeidet har gitt økt sosial tilhørighet. Her trekker spesielt lederne opp gjennomsnittet.

Ledere vurderer verdiarbeidet som mer effektivt enn de ansatte. En av årsakene er at ledere har jobbet bevisst med verdiene over tid. For eksempel gjennom lederutvikling og oppfølging.

Trolig har verdiprosessen bidratt til større samhold og mer enhetlig kultur.

Organisasjonskultur er vanskelig å gripe, men det å gjennomsyre organisasjonen med verdier er en måte å bygge identitetsmessig fellesskap (Hennestad 2015).

Undersøkelsen viser at kjerneverdiene til Knif Trygghet er sterkt forankret i organisasjonen. Sannsynligvis var verdiene internalisert før verdiarbeidet startet og ble valgt ut gjennom demokratiske prosesser for senere og bli formalisert i interndokumenter. Det gir en sterk identifikasjon med kjerneverdiene i selskapet og en byggestein for kulturen. Det er lite hensiktsmessig å avdekke om verdiene fantes fra før eller om de ble introdusert som nye. Det evalueringen viser er at verdiarbeidet har styrket og aktualisert disse verdiene.

Analysen viser at Knif Trygghet sine kunder er opptatt av verdier. Det samme er personalet til selskapet. Over 80 prosent av medarbeiderne mener det er viktig eller veldig viktig at Knif Trygghet er verdibasert.

Effektene av verdiarbeidet ser ut til å skje indirekte. Signaleffekten er et eksempel. Kristen-Norges forsikringsselskap er et tydelig signal om en viss verdiprofil. Signaleffekten til verdiprofilen ser ut til å gi utslag på rekruttering av nye medarbeidere. Den virker både som appell til nye medarbeidere med likt verdigrunnlag og det styrker trolig forsikringsselskapet posisjon blant den målgruppen som kundene befinner seg i.

Opgaven forsøker å svare på problemstillingen om hvordan kan kjerneverdier hjelpe og utruste ansatte til å oppfylle eiernes krav og ønsker. Evalueringen har forsøkt å belyse flere viktige eierinteresser og hvordan verdiarbeidet har bidratt til å ta hensyn til disse.

Litteraturliste

Aadland, Einar og Harald Askeland (2016): Upublisert bok om verdibasert ledelse. Inne til revidering.

Askeland, Harald (2013): *Ledelse og verdiarbeid i praksis*. Rapport 2013/9. Diakonhjemmet høgskole.

Berson, Y., Oreg, S & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 615-633.

Brytting, Thomas og Claes Trollestad (2000): Managerial thinking on value-based management. *International Journal of Value-Based Management*, 13, 55-77.

Carson, Siri Granum, Norunn Kosberg, Thomas Laudal og Tom Skauge (2015): *Etikk for beslutningstakere*. Oslo: Cappelen Damm

Chatman, J.A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.

Busch, Tor. (2012): *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. 1. Utg. Bergen: Fagbokforlaget

Falkenberg, Geir (2008): *Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter. Viktige kulturbærere eller fordekt PR?* Fafo-rapport

Greenberg, J. & Baron, R.A. (2008): *Behavior in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson International.

Hennestad, Bjørn (2004): Kan bedriftskultur ledes? *Magma*, Nr 3, zz-zz

- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. (2014): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. Utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tuft (2011): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag
- Kaiser, Matthias m.fl. (2003): Oppdragsforskning: åpenhet, kvalitet og etterrettelighet. Oslo: Forskningsetiske komiteer, nr. 4. Hentet 29. April 2016 fra <https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/oppdragsforskning-2003.pdf>
- Kirkhaug, R (2013): *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. In: Oslo: Universitetsforlaget.
- Lencioni, Patrick M (2002): Make your values mean something, *Harvard Business Review*, 80(7):113-117.
- Ladegård, Gro. og Signy Irene Vabo. (2011): Ledelse, styring og verdier. *Magma*, 13 (5): 23-31
- Pruzan, Peter (2000): *Ethical Accounting: History, Theory and Practice*: Civiløkonomerne.
- Schramm-Nielsen, Jette, Peter Lawrence og Karl Henrik Sivesind (2004): *Management in Scandinavia. Culture, Context and Change*. Edward Elgar.
- Shamir, Boas, Robert J. House og Michael B. Arthur (1993): The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, Vol. 4, no. 4 (Nov., 1993), pp 577-594
- Solheim, Arve og Tor Grenness (2001): *Resultatet fra en undersøkelse omkring verdier og verdidrevet ledelse blant et utvalg store norske bedrifter*. Rapport. Scandinavian Leadership.
- Sverdrup, S. (2002): *Evaluering. Faser, designer og gjennomføring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thyssen, Ole (2007): *Værdiledelse*: Gyldendal A/S.

Interndokumenter i Knif Trygghet

Markedsundersøkelse 2014

Markedsundersøkelse 2015

Mål- og strategidokument 2014-2016

Verdiboka 2015

Årsrapport 2013

Årsrapport 2014

Årsrapport 2015

Vedlegg

Intervjuguide

SPØRREUNDERSØKELSE KNIF TRYGGHET

Dette er en spørreundersøkelse i forbindelse med et mastergradsprosjekt ved Diakonhjemmet Høgskole.

De fleste svarene besvares med et kryss for det svaralternativet som passer best for deg. Svar det som umiddelbart virker passende.

De innsamlede data blir behandlet på en måte som sikrer full anonymitet. Ingen svar vil kunne tilbakeføres til den som har svart.

Noen av spørsmålene overlapper til en viss grad, dette for å fange opp ulike dimensjoner av samme tema.

Spørreundersøkelsen vil ta ca 15 minutter.

Spørsmål 1: Kjønn

Sett et kryss

Mann

Kvinne

Spørsmål 2: Hvor lenge har du jobbet i Knif Trygghet?

Sett et kryss

Under 1 år

Mellom 1 og inntil 3 år

Fra 3 til 5 år

Over 5 år

Spørsmål 3: Hvilken rolle har du?

Sett et kryss

Avdelingsleder

Teamleder

Ansatt

Spørsmål 4: Kan du kort formulere det du ser som organisasjonens grunnleggende verdifundament?

Spørsmål 5: Er det formulert konkrete verdier for din virksomhet?

Spørsmål 6: Kan du oppgi de verdiene som er formulert?

Spørsmål 7: Hvis dere har verdier i virksomheten, i hvilken grad anser du verdiene som ...
Konkrete og relevante i forhold til deres kjernevirksomhet 1 – 2 – 3 – 4 – 5.

Spørsmål 8: Hvis dere har verdier i virksomheten, i hvilken grad anser du verdiene som ...
Styrende for det daglige arbeidet 1 – 2 – 3 – 4 – 5.

Spørsmål 9: Hvis dere har verdier i virksomheten, i hvilken grad anser du verdiene som ...
Kjent, og med oppslutning blant medarbeidere 1 – 2 – 3 – 4 – 5.

Spørsmål 10: Hvis dere har verdier i virksomheten, i hvilken grad anser du verdiene som ...
Rutinemessig tatt opp i medarbeidersamtaler 1 – 2 – 3 – 4 – 5.

Spørsmål 11: Har Knif Trygghet blitt mer verdibasert de siste tre årene?

I svært liten grad Liten grad I noen grad I stor grad

Spørsmål 12: Har verdifokuset de siste tre årene bidratt til en positiv organisasjonsutvikling?

I svært liten grad Liten grad I noen grad I stor grad

Spørsmål 13: Et av de overordnede målene for Knif Trygghet 2014-2016 er utbytte til eiere.
Hvor viktig er det for deg personlig at Knif Trygghet sine eiere får utbytte?

I svært liten grad Liten grad I noen grad I stor grad

Spørsmål 14: Sykefraværet i Knif Trygghet har sunket fra 6,30 % i 2013 til 4,10 % i 2015. I hvilken grad har arbeid med å etterleve kjerneverdiene bidratt til dette?

I svært liten grad Liten grad I noen grad I stor grad

Spørsmål 15: Hva tror du er den viktigste årsaken til lavere sykefraværsprosent. (Det er lov å svare ”vet ikke”)

Spørsmål 16: Hvor tilfreds er du med egen jobbsituasjon i Knif Trygghet per dags dato? Skriv prosent: 100 % er maks.

Spørsmål 17: I hvilken grad bidrar verdiarbeid (som for eksempel fotavtrykkprosjektet) i Knif Trygghet til tilfredshet blant ansatte?

I svært liten grad Liten grad I noen grad I stor grad

Spørsmål 18: Tror du at praktisering av kjerneverdiene er viktig for din trivsel på arbeidsplassen?

I svært liten grad Liten grad I noen grad I stor grad

Spørsmål 19: I hvilken grad er kjerneverdiene til Knif uttrykk for allerede eksisterende verdier blant de ansatte?

I svært liten grad Liten grad I noen grad I stor grad

Spørsmål 20: I hvilken grad har prosessen med verdiarbeid i Knif bidratt til sterkere sosial tilhørighet blant ansatte?

I svært liten grad Liten grad I noen grad I stor grad

Spørsmål 21: I hvilken grad identifiserer du deg med kjerneverdiene?

I svært liten grad Liten grad I noen grad I stor grad

Spørsmål 22: I hvilken grad har prosessen med verdiarbeid ført til en sterkere forpliktelse til jobben i Knif?

I svært liten grad Liten grad I noen grad I stor grad

Spørsmål 23: I hvilken grad føler du deg forpliktet til å leve etter kjerneverdiene til Knif?

I svært liten grad Liten grad I noen grad I stor grad

Spørsmål 24: I hvilken grad har verdiprosessen de siste tre årene forsterket ønsket om å fortsette i jobben for Knif Trygghet?

I svært liten grad Liten grad I noen grad I stor grad

Spørsmål 25: Føler du at verdiarbeidet i Knif gjør at du blir mer motivert til å jobbe med dine faste oppgaver?

I svært liten grad Liten grad I noen grad I stor grad

Spørsmål 26: Forskning har vist at verdibasert ledelse kan ha positiv påvirkning på ansatte.

Tror du kjerneverdiene bidrar til at ansatte i Knif yter mer?

I svært liten grad Liten grad I noen grad I stor grad

Spørsmål 27: Hvor viktig er det for deg at Knif Trygghet er et verdibasert selskap?

I svært liten grad Liten grad I noen grad I stor grad

Spørsmål 28: Nedenfor følger det et utsagn. Svar i hvilken grad du er enig eller uenig i utsagnet. 1 = helt uenig og 5 = helt enig.

Kjerneverdiene er viktig signal til eierne.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

Spørsmål 29: Nedenfor følger det et utsagn. Svar i hvilken grad du er enig eller uenig i utsagnet. 1 = helt uenig og 5 = helt enig.

Kjerneverdiene er viktig signal til eksterne aktører som kunder og myndigheter

1 – 2 – 3 – 4 – 5

Spørsmål 30: Nedenfor følger det et utsagn. Svar i hvilken grad du er enig eller uenig i utsagnet. 1 = helt uenig og 5 = helt enig.

Kjerneverdiene er viktige signal til interne aktører (ansatte i Knif Trygghet)

1 – 2 – 3 – 4 – 5

Spørsmål 31: Hvilket inntrykk har du av omdømmet til Knif Trygghet blant ansatte. 1 = svært dårlig og 5 = svært godt.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

Spørsmål 32: Hvilket inntrykk har du av omdømmet til Knif Trygghet blant eiere.

1 = svært dårlig og 5 = svært godt.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

Spørsmål 33: Hvilket inntrykk har du av omdømmet til Knif Trygghet blant kunder?

1 = svært dårlig og 5 = svært godt.

1 – 2 – 3 – 4 – 5

Spørsmål 34: Preger kjerneverdiene Knif Trygghet på en slik måte at det kan ses på som et distinkt karaktertrekk?

I svært liten grad Liten grad I noen grad I stor grad

Har du andre kommentarer, bruk gjerne feltet nedenfor.

Takk for dine svar!

Svaroversikt

Spørsmål:	Ledere	Ansatt	Menn (ansatte)	Kvinner (ansatte)	Under 5 år	Over 5 år	Totalt (gj.snitt)
Nr. 7. I hvilken grad er verdiene konkrete og relevante i forhold til deres kjernevirksomhet?	4,9	4,4	4,4	4,4	4,2	4,5	4,65
Nr. 8. I hvilken grad er verdiene Styrende for det daglige arbeidet	4,7	3,5	3,8	4	3,1	3,7	4,1
Nr. 9. I hvilken grad er de kjent, og med oppslutning blant medarbeidere	4,6	3,9	4,4	3,8	3,9	4,1	4,25
Nr. 10. Hvis dere har verdier i virksomheten, i hvilken grad anser du verdiene som rutinemessig tatt opp i medarbeidersamtaler?	3,6	2,6	3,4	2,1	2,4	2,7	3,1
Nr. 13. Det er viktig for meg at min arbeidsoppgaver bidrar til å nå målet om utbytte til eierne.	4,6	3,8	4	3,7	3,7	3,9	4,2
Nr. 17. I hvilken grad bidrar verdiarbeid (som for eksempel fotavtrykkprosjektet) i Knif Trygghet til tilfredshet blant ansatte?	3,7	2,8	3	2,7	2,8	2,8	3,25
Nr. 18. I hvilken grad tror du at praktisering av kjerneverdiene er viktig for din trivsel på arbeidsplassen?	4,4	4,1	4,3	3,9	4	4,1	4,25
Nr. 19. I hvilken grad er kjerneverdiene til Knif Trygghet uttrykk	4,1 (4,14)	4,1 (4,08)	4,4	3,9	3,9	4,2	4,1

for allerede eksisterende verdier blant de ansatte?							
Nr. 20. I hvilken grad har prosessen med verdiarbeid i Knif Trygghet bidratt til sterkere sosial tilhørighet blant ansatte?	4,3	3	3	2,9	3	2,9	3,65
Nr. 21. I hvilken grad identifiserer du deg med kjerneverdiene?	5	4,6	4,8	4,5	4,6	4,6	4,8
Nr. 22. I hvilken grad har prosessen med verdiarbeid ført til en sterkere forpliktelse til jobben i Knif Trygghet?	4,1	2,9	2,9	2,8	3,1	2,7	3,5
Nr. 23. I hvilken grad føler du deg forpliktet til å leve etter kjerneverdiene til Knif Trygghet?	4,9	4,2	4,7	3,9	4	4,3	4,55
Nr. 24. I hvilken grad har verdiprosessen de siste tre årene forsterket ønsket om å fortsette i jobben for Knif Trygghet?	4,1	3	3,1	2,9	3,1	2,9	3,55
Nr. 25. Føler du at verdiarbeidet i Knif Trygghet gjør at du blir mer motivert til å jobbe med dine faste oppgaver?	4,3	2,9	3,1	2,8	3	2,9	3,6
Nr. 26. Forskning har vist at verdibasert ledelse kan ha positiv påvirkning på ansatte. Tror du praktisering av kjerneverdiene til Knif Trygghet bidrar til at	4,1	3,1	3,6	2,9	3	3,2	3,6

ansatte yter mer?							
Nr. 28. Nedenfor følger det et utsagn. Svar i hvilken grad du er enig eller uenig i utsagnet. 1 = helt uenig og 5 = helt enig. Kjerneverdiene er viktige signal til eierne.	4,3 (4,29)	4,3 (4,27)	4,4	4,2	4,4	4,2	4,3
Nr. 29. Nedenfor følger det et utsagn. Svar i hvilken grad du er enig eller uenig i utsagnet. 1 = helt uenig og 5 = helt enig. Kjerneverdiene er viktige signal til eksterne aktører som kunder og myndigheter	4,6 (4,57)	4,6 (4,62)	4,2	4	4	4,1	4,6
Nr. 30. Nedenfor følger det et utsagn. Svar i hvilken grad du er enig eller uenig i utsagnet. 1 = helt uenig og 5 = helt enig. Kjerneverdiene er viktige signal til interne aktører (ansatte i Knif Trygghet)	4,9	4	4,2	3,9	4,1	3,9	4,45
Nr. 31. Hvilket inntrykk har du av omdømmet til Knif Trygghet blant ansatte? 1 = svært dårlig og 5 = svært godt.	4,7	4	4,3	3,8	3,8	4,1	4,35
Nr. 32. Hvilket inntrykk har du av omdømmet til Knif Trygghet blant eiere? 1 = svært dårlig og 5 = svært godt	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4
Nr. 33. Hvilket	4,7	4,2	4,3	4,1	4,2	4,1	4,45

inntrykk har du av omdømmet til Knif Trygghet blant kunder? 1 = svært dårlig og 5 = svært godt							
Nr. 34. Preger kjerneverdiene Knif Trygghet på en slik måte at det kan ses på som et distinkt karaktertrekk?	4,1	3,2	3,4	3	3,1	3,2	3,65
SUM:	97,1	81,6	86,1	78,6	84,9	81,5	-
	Leder	Ansatt	Menn	Kvinner	U/5år	O/5	

Tabeller og figurer

Tabell 1: Medarbeidertilfredshet (n 30)

Tabell 2: Utbytte

Tabell 3: Turnover og sykefravær

Tabell 4: Verdier og atferd (n 33)

Tabell 5: Verdier som styrende (n 33)

Tabell 6: Identifikasjon (n 33)

Tabell 7: Eksisterende verdier (n 33)

Tabell 8: Troen på verdier (n 33)

Tabell 9: Effekter av verdiarbeidet (n 33)

Tabell 10: Sosial tilhørighet (n 33)

Tabell 11: Summering av gjennomsnittstall

Tabell 12: Signaleffekt (n 33)

Tabell 13: Omdømme (n 33)

Figur 1: *Hvilken rolle har du?* (n 33)

Figur 2: *Hvor lenge har du jobbet i Knif Trygghet?* (n 33)

Figur 3: Kjønn (n 33)

Figur 4: Sykefravær (n 33)

Figur 5: Viktigheten av verdier (n 33)

Figur 6: Kjerneverdier og trivsel (n 33)

Figur 7: Vennlighet i markedsundersøkelse (1019 personer. Share of total 73 %)

Figur 8: Eid av kristne (Share of total 100 %)