



«Att inte störa det välspelande pianot»

Verdibevist ledelse i privat virksomhet

Åsmund Offernes

VID vitenskapelige høgskole

Diakonhjemmet

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: **26 980**

02.11.2019

Opphavsrettigheter

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

Sammendrag

Denne case-studien setter fokus på ett svensk firma, og har som siktemål å finne ut på hvilken måte dette utvalgte firmaet i privat næringsliv er preget av verdibevist ledelse, og hva som er drivkreftene bak dette? For å komme fram til dette blir begrepet «verdibevist ledelse» grundig utforsket og definert. Deretter presenteres empiriske funn fra kvalitative intervjuer av eierne og ledelsen i selskapet, samt noen av de ansatte. Også empiri fra observasjon og studie av materielle forhold legges fram. Disse funnene forklares og drøftes ut fra teorier om verdier, ledelse, institusjonalisering og narrativ virkelighetskonstruksjon. Spesielt presenteres og tolkes fortellingene og metaforene de ulike interessentene regner som gyldige for å beskrive firmaet. Case-studien viser at det er mulig for et avansert og hypermoderne, privateiet aksjeselskap å være tydelig verdibevist, uten å miste sin identitet som kommersiell aktør. Men studien viser også at verdibevisthet i stor grad er knyttet til signifikante enkeltpersoners overbevisning og valg, og at det er store utfordringer knyttet til å institusjonalisere verdibevistheten. Selv om denne studien forteller konkret om dette firmaet, er det god grunn til å tro at mange liknende mellomstore bedrifter i ulik grad er preget av de samme prosessene.

Abstract

This case study is about a Swedish company and aims to investigate into what ways this particular private company is characterized by values-based leadership and also what has led to this development. To fulfil this aim, the concept of «values-based leadership» is thoroughly investigated and defined. Next the empirical findings from qualitative interviews of owners, leadership and workers are presented. Empirical observations and studies of artefacts are also presented. These findings are explained and discussed in accordance to theories of values, leadership, institutionalization and narrative sensemaking. In particular, the stories and metaphors which the participants hold to be valid are presented. The case study shows that it is possible for an advanced and updated private company to have a salient values-based profile, without losing its identity as a commercial enterprise. But the study also reveals that the adherence to values to a great extent is dependent on the choices and dedications of significant individuals, and that there are challenges involved when trying to institutionalize the values-based attitude. Even if this case study only deals with this selected company, there is reason to believe that many other medium size companies are going through similar challenges or developments.

Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har gitt meg mye glede. Gjennom hele studiet har jeg følt meg skikkelig hjemme i den verdibevisste ledelsestradisjonen som har stått så sterkt i fagmiljøet på VID, avd. Diakonhjemmet. Du kjenner kanskje følelsen av å lese faglitteratur, og så sitter du igjen etterpå og føler deg oppbygget og styrket i din ånd? Sånn har jeg hatt det mange ganger i løpet av studieperioden. Men likevel har jeg hatt en mistanke om at dette er teorien; den harde virkelighet er noe annet. Så en kveld, for omlag halvannet år siden, satt en person jeg kjenner godt og fortalte i en halvtime om det nye firmaet han hadde begynt å jobbe i. Det var ikke måte på hvor godt, inkluderende og stimulerende arbeidsmiljøet var...

Jeg følte meg hensatt til verdiforelesningene på VID, og spurte: Kan jeg få komme og forske på dere? Etter dette har jeg bare møtt åpne dører og vennlige mennesker. Alle, både ute i felten og hjemme, har ønsket meg alt godt, og lagt forholdene til rette for at jeg skal lykkes.

Derfor takker jeg: De tre store barna mine, som knapt kjenner meg igjen uten at jeg har pc'en foran meg. Arbeidsgiveren min i Rælingen, som har lyttet interessert til mine ledervyer og gitt meg regelmessig fri i tre år. Kona mi, som har tatt det samme studiet, men sjelden har plaget meg med sin oppgave og sine bekymringer. Veilederen min, Tone Lindheim, som bare har vært tålmodig og oppmuntrende: «Dette vet jeg du kommer til å klare, Åsmund.» Nå har jeg klart det, og det er tid for å bli et nytt og mindre selvopptatt menneske.

Innholdsfortegnelse

1.1	Tema: Verdibevisst ledelse.....	1
1.2	Problemstilling og forskningsspørsmål	1
2	Teori	3
2.1	Verdier	3
2.2	Verdier «for bruk» eller verdier «i bruk»?	4
2.3	Coaching.....	5
2.4	Institusjonalisering som utfordring.....	7
2.5	Verdibasert ledelse	8
2.6	På vei mot verdibevisst ledelse.....	10
2.7	En sjekklister for verdibevisst ledelse.....	18
3	Metode.....	20
3.1	Metodevalg	20
3.2	Case-studie.....	21
3.3	Situasjonsbeskrivelse.....	23
3.4	Innsamling av empirisk materiale.....	23
3.5	Gjennomføring av intervjuer	24
3.6	Utfordringer knyttet til intervjuene.....	26
3.7	Metoderefleksjon	27
3.8	Forskningsetiske vurderinger	30
3.9	Språklig fokus på organisasjoner.....	31
4	Tingene i E-Quality	37
4.1	Hva møtte meg?.....	37
4.2	Hvilke verdier kommuniseres?.....	38
4.3	Hvorfor er det så beskjedent?	39
5	Fortellingene og metaforene i E-Quality.....	41
5.1	Narrativene i E-Quality	41
5.2	Metaforene i E-Quality	48
6	Verdiene i E-Quality	60
6.1	Hvor mye instrumentalisme tåler en verdibevisst organisasjon?	60
6.2	Forsvinner verdiene når de beskrives?	63

6.3	Coaching – en lavmælt vei til institusjonalisering?.....	66
6.4	Er dette verdibevisst ledelse?	67
7	Oppsummering	73
	Litteraturliste	75

VEDLEGG

1. Foreløpig intervjuguide
2. Erklæring NSD
3. Samtykkeerklæring (kopi)

1 Innledning

Denne masteroppgaven har følgende struktur: Først presenteres temaområdet, problemstillingen og de aktuelle forskningsspørsmålene. Deretter legges det teoretiske rammeverket fram, sammen med begrunnelsene for å legge nettopp disse perspektivene til grunn. Så forklares metodene som er brukt i innsamling og tolkning, før de viktigste funnene legges fram, knyttes til ulike temaer og drøftes. De empiriske funnene legges fram i tre kapitler hvor de fortløpende problematiseres og drøftes opp mot aktuell teori. Til slutt diskuterer jeg hva disse funnene kan bety for det aktuelle firmaet i undersøkelsen, og hvilke utfordringer jeg ser forbundet med institusjonalisering av verdiene i organisasjonen.

1.1 Tema: Verdibevist ledelse

Det er ofte interessant når to mennesker med helt ulik profesjonsbakgrunn møtes og samtaler om et tema de begge er glødende opptatt av. Virkelig spennende kan det bli når en oppdager at virkeligheten som beskrives er den samme, men at den forklares med ulike begreper og ut fra forskjellige teoretiske ståsteder. Dette skjedde med meg i et uformelt og vennskapelig møte med en ansatt i et kommersielt svensk designbyrå. Han fortalte om hvordan de satset på langsiktig kvalitet og individualisert personalbehandling. Dette mente han var et viktig konkurransefortrinn. Jeg hørte en fargerik og engasjert beskrivelse av det jeg ville kalle verdibevist ledelse i praksis. På vei hjem tenkte jeg at det ville være faglig interessant å undersøke om det faktisk kan være slik at verdibevist ledelse kan finne sted uten å være eksplisitt uttrykt som et mål, men simpelthen fordi det er ledelse som fungerer. Før jeg startet arbeidet med denne oppgaven, må jeg innrømme at jeg ofte har tenkt på verdibevist ledelse som bedre tilpasset offentlige virksomheter, som tilsynelatende må tilpasse seg mange andre hensyn enn de økonomiske, enn private bedrifter som ofte vil ha eiernes krav til profitt som førsteprioritet.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Det er en åpenbar og utbredt tanke er at det er ledelsens verdier som blir styrende for selskapets praksis (Schein, 2004), men det er ikke like selvsagt hvor det er best å lete etter

disse verdiene? Det kan være interessant å se på uttrykte verdier og vedtatte målsettinger, men det er spesielt det lederskapet som i realiteten utøves og de verdiene som faktisk kommer til syne i den daglige praksisen som har vært hovedfokuset for min undersøkelse. I tillegg har jeg lagt vekt på hvilke fortellinger om arbeidsstedet som regnes som gyldige blant de ulike interessentene, og hva som skal til for at en slik fortelling skal beholde sin forklaringskraft (Smircich & Morgan, 1982). Dette har stor betydning for hvordan medarbeiderne tolker og opplever sitt arbeidsfellesskap, sine arbeidsoppgaver og de utfordringene som oppstår på jobben (Weick, 2008, s. 341–342; Ørsted, 2015, s. 40–41).

Mange fenomener og prosesser kan være til forveksling like, men ha ulike navn. I det faglige miljøet på VID Diakonhjemmet har vi diskutert «verdibasert ledelse» og kontrastert det mot «verdibevisst ledelse». I faglitteraturen snakkes det om «langsiktig forvaltning av humankapital» og «forpliktelsesbasert HR» (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 23), om «bærekraftig ledelse» (Ørsted, 2015, s. 22) eller om «personal mastery» (Senge, 1994, s. 141 ff). Alt dette har mange likhetspunkter med det jeg i denne oppgaven ender opp med å definere som *verdibevisst ledelse*. Når dette praktiseres i en organisasjon, vil det antakelig medføre at etiske aspekter og verdibegrunnelser blir tydeligere i den daglige driften, i medarbeidernes bevissthet og i organisasjonens grunnlagsdokumenter.

For å undersøke graden av verdibevissthet i en organisasjon har jeg tatt utgangspunkt i en problemstilling som lyder slik: **I hvilken grad er dette utvalgte firmaet i privat næringsliv preget av verdibevisst ledelse?**

Aktuelle forskningsspørsmål har vært:

- 1) Hvordan kan verdibevisst ledelse gjenkjennes?
- 2) Hvilke verdier kommer til syne i denne organisasjonens kommunikasjon, sosiale omgangsformer og materielle uttrykk?
- 3) Hvilke fortellinger og metaforer knyttet til denne organisasjonen regnes som gyldige blant de ulike interessepartene?
- 4) Hvilke utfordringer er knyttet til institusjonalisering av verdiene i denne organisasjonen?

2 Teori

I dette kapitlet skal jeg legge fram det teoretiske rammeverket for oppgaven, sammen med begrunnelsene for å legge nettopp disse perspektivene til grunn. Ut fra oppgavens problemstilling blir det avgjørende å klargjøre hva jeg legger i begrepet *verdibevist ledelse*, siden hovedpoenget med det hele er å lete etter tegn på denne ledelsestypen og drivkreftene bak denne måten å jobbe på. Jeg vil innledningsvis bruke litt tid på å forklare hva jeg legger i begrepet verdier, og deretter presentere to sentrale temaer for denne utvalgte organisasjonen: Coaching og institusjonalisering. Deretter vil jeg klargjøre nøye skillet mellom verdibasert ledelse og verdibevist ledelse. Det er jo helt åpenbart at all ledelse er verdibasert, siden all menneskelig atferd over et visst bevissthetsnivå er påvirket av de verdier, normer og holdninger individer og samfunn er preget av (Aadland & Askeland, 2017a), men vi opererer likevel med begrepsparet *verdibasert* og *verdibevist*.

2.1 Verdier

Hva er viktig for deg? Hva er viktig for menneskene rundt deg? Når kjenner du at du blir skikkelig provosert, eller til og med sint? Hva er du mest stolt av? Svarene du gir på dette, vil antakelig være knyttet til hvilke *verdier* du har (Bednarek-Gilland, 2015). Likevel er det en møysommelig prosess å ta skrittet fra den dagligdagse bruken av ordet «verdier», til det vitenskapelige begrepet med samme merkelapp. Det kan være fristende å «destillere» verdiene og skille dem ut fra «forstyrrende kontekst». Tankegangen blir da; hvis verdiene virkelig finnes, må de jo kunne beskrives og brukes til noe nyttig.

Den klassiske forskningen på å identifisere navngitte verdier og observere verdienes påvirkning på tankemønster og atferd, er i stor grad knyttet til amerikaneren Milton Rokeach. Han er opptatt av kartlegging og detaljert beskrivelse av menneskelige verdisystemer, både på individ- og samfunnsnivå. Han la også ned et enormt kvantitativt, eksperimentelt arbeid for å vise at verdier kan måles, endres og til dels styres (Jadaszewski, 2018; Rokeach, 1979). Å bruke verdier for å styre på denne måten, får imidlertid ikke støtte av Jan W. van Deth og Elinor Scarbrough (1995). De hevder at det er umulig å skille ut verdiene som en separat komponent. Verdiene er fullstendig vevd inn i kulturelle mønstre,

språklige nyanser, personlige egenskaper, sosialt handlingsrom, holdninger og sosial kontekst. De er enige med Rokeach om at verdiene finnes og påvirker menneskelig atferd, men hevder at de i liten grad kan bli funnet fram til i eksplisitt form (Deth & Scarbrough, 1995).

Videre, hevder Deth og Scarbrough, at siden mennesker i dag har ulike roller i ulike sosiale sammenhenger, deltar de også i flere forskjellige meningsuniverser som alle er styrt av kontekstuelte betingede verdier. Da vil det antakelig være en grov forenkling å framstille verdier som en egenskap som transcenderer alle de ulike situasjoner og grupper som individer tar del i. Muligens er menneskers tilbøyelighet til å tilegne seg tilpassede verdier for ulike kontekster mer framtrædende enn tendensen til å holde fast på «det gode» på generelt grunnlag. Deth og Scarbrough leverer en svært overbevisende redegjørelse for at verdier er sterkt medvirkende til å styre menneskelig atferd, men at de likevel vanskelig kan skilles ut som stabile og konkrete enheter. Oppsummerende definerer de verdier som at mennesker har med seg:

...vise abstrakte, moralske og sosialt skapte forestillinger om det gode og ønskelige som gjør individers atferd meningsfull, forståelig og til en viss grad forutsigbar. (Deth & Scarbrough, 1995, s. 41, min oversettelse)

2.2 Verdier «for bruk» eller verdier «i bruk»?

For organisasjoner vil det alltid være en viss forskjell mellom hvordan en ønsker å framstå og hvordan en oppfattes av andre. Dessuten kan det også være et språk mellom omgivelsenes inntrykk og den virkeligheten som oppleves internt. Innenfor forskningen på endringer i organisasjoner har dette blitt uttrykt av Chris Argyris og Donald A. Schön (1996) som forskjellen mellom *espoused theory* og *theory-in-use*. Det handler altså om en bevisst innsats for en ønsket tilstand, satt opp mot en faktisk tilstand, ofte preget av taus kunnskap, vanetenkning og tradisjonelle handlingsmåter (Argyris & Schön, 1996). Denne tankegangen og begrepsbruken har så blitt overført til teoridannelse omkring organisasjonskultur og lederskap, da i form av *espoused values* kontra *values-in-use* (Schein, 2004, s. 28–30). Dette begrepsparet er igjen overtatt av Askeland og Aadland (2017) som bruker uttrykkene for å

skille mellom verdienes normative og deskriptive side; *verdier-for-praksis* og *verdier-i-praksis*.

En gruppe amerikanske forskere som virkelig har tatt den praktiske siden av verdiene på alvor er Gehman, Treviño og Garud (2012). De lanserer tanken om et *verdiarbeid* i organisasjonen

We label this as values work, by which we mean the work that is going on at any moment as values practices emerge and are performed, as well as the effects values practices perform and provoke as they work their way through an organization. (Gehman et al., 2012, s. 102)

Den viktige nyvinningen i dette arbeidet er at verdiene ikke oppfattes som abstrakte prinsipper eller kulturelle særtrekk, men at verdiene handler om observerbar atferd som foregår i et praksisfellesskap. Du kan altså gi et betydelig bidrag til verdiarbeidet, uten engang å ha en klar forestilling om hva verdiene er. Gehman og kolleger (2012) slår fast at de ser på verdipraksisene som et mål i seg selv, ikke et middel for å oppnå andre målsettinger. Dette har bakgrunn i en tanke om at verdier aldri kan eksistere løsrevet fra individer, og den Kantske grunnlagsidé om at et menneske aldri kan være et middel, men bare et mål i seg selv (MacIntyre, 2010, s. 23–24; Skjervheim, 1996, s. 246–247). Dermed blir verdipraksisene normativt begrunnet, og knyttet til et annet analyseregime enn mer tekniske og forretningsmessige praksiser.

2.3 Coaching

Det framkommer i det empiriske materialet at ledelsen i E-Quality er i ferd med å innføre en ledelsesmodell som de kaller et «coaching-team». Hver av de ansatte er tenkt å ha sin nærmeste leder som *coach*, og alle med personalansvar har fått opplæring i coaching. For å gi en bedre forståelse av hva dette kan innebære, velger jeg å si litt om hva coaching er, og noe om hvorfor denne tilnærmingen er valgt.

Coaching har sine røtter innenfor prestasjonskulturer i idretten. Hvordan kan du fokusere på det positive, legge negative tanker om situasjonen og deg selv bak deg og prestere

maksimalt i øyeblikket? Det ble etter hvert klart at overføringsverdien til andre deler av samfunnslivet var stor. Coaching ble utviklet i nær kontakt med praksis, og det er først i de senere år at den har fått en akademisk overbygning, gjerne sett i sammenheng med humanistisk og såkalt positiv psykologi (Seligman, 2007). Ifølge Lisbeth F. Brudal (2008) er det første punktet på lista over positiv psykologis målsetting: «*At finde frem til det, der er det enkelte menneskes styrke (...)*» (Brudal, 2008, s. 13), og det overlapper i en slik grad at det er fristende å kalle coaching positiv psykologi i praksis.

Susann Gjerde (2010) definerer coaching som «en samarbeidende, tilpasset, løsningsfokuseret og systematisk kommunikasjonsprosess (...) som bygger på ressursene til fokuspersonen, slik som dennes kunnskap, erfaring, verdier og egenskaper (...)» (2010, s. 25). Også viktig i denne sammenheng er at fokuspersonen, altså den som blir coachet, skal få aktivisert sine egenskaper gjennom sitt eget begrepsapparat og innenfor sitt eget handlingsregister. Det er altså snakk om en oppdagelse og stimulering av personens egne ressurser, slik at denne kan ta ansvar for seg selv, sette seg sine egne mål og nå dem. Det skal tilstrebes en egalitær relasjon mellom coach og fokusperson, slik at fokuspersonens situasjonsforståelse og tilhørende narrativer i størst mulig grad får være gjeldende.

Med en slik målsetting om maktfrihet, kan en tenke at det vil være svært utfordrende å satse på coaching som ledelsesmetode. Det kan jo ikke underslås at en person i lederposisjon har makt og målsettinger som antakelig vil påvirke alle jobbrelasjoner, uansett om metoden inviterer til jevnbyrdighet i coachingprosessen. Susann Gjerde (2010) faller ned på at denne ledelsesformen heller bør kalles *coachende lederstil*, og at den egner seg godt overfor kompetente og autonome medarbeidere. Hun advarer også mot at en leder i coachrollen kan skape forvirring hos fokuspersonen, både når det gjelder frihet til å sette egne mål og om samtalene skal være gjenstand for medarbeiderevaluering eller ikke (Gjerde, 2010, s. 266–268). Det ligger et veivalg til grunn når coaching blir valgt som generell arbeidsmetode i arbeidet med institusjonaliseringen av E-Quality. Dette vil jeg komme tilbake til senere.

2.4 Institusjonalisering som utfordring

Små bedrifter med eierne som aktive medarbeidere kan ofte fungere uten tydelige regler og prosedyrer. Eiernes personlighet og lederskap har stor påvirkning på hvilke verdier som er gjeldende og hvilke fortellinger som er gyldige. Dette endrer seg når gründerne forsvinner ut eller får mer perifere roller i organisasjonen. «Når det sosiale opphavet til organisasjonen er glemt, men tankegodset lever videre, har det blitt en institusjon», skriver Tammar B. Zilber (2002, s. 274, min oversettelse). I en institusjonalisert virkelighet vet de sosiale aktørene hvilken rolle de skal spille og hvordan samspillet skal tolkes. Institusjoner består i et dialektisk samspill bestående av tre komponenter: Handlinger, tolkninger og aktører (Zilber, 2002, s. 235). Ut fra en slik tankegang kan ledere påvirke alle disse tre elementene for å få til en vellykket institusjonalisering. Mange av handlingene i en organisasjon er rutinepreget og gjerne knyttet til kjernevirksomheten, det kan derfor være nyttig å ta vare på eller introdusere praksiser og ritualer med tydeligere signalverdi som skaper opplevelse av samhörighet og mening (Sillince & Barker, 2012, s. 15). En organisasjon vil alltid fortolke seg selv innenfor rammen av én eller flere metaforer, og disse metaforene vil bli videreutviklet og nyansert i takt med de utfordringene som blir identifisert (Alvesson, 2002, s. 60–63; Green, Alpaslan, & Mitroff, 2010, s. 28–29). Når metaforen og den tilhørende retorikken ikke fungerer, kan de ansatte begynne å forholde seg ironisk både til tolkningsforslagene og ritualene. Dette kan medføre at den foreslåtte tolkningsrammen mister sin troverdighet og i stedet blir en felles bakgrunn for alternative og ofte kritiske tolkninger (Cha & Edmondson, 2006, s. 75; Sillince & Barker, 2012, s. 25). Når det gjelder aktørene, er dette i hovedsak ledelsen og de ansatte. Rekruttering, on-boarding og lav turnover er stikkord for å få inn personer med kompatible verdier og holdninger, gi dem en innføring i hva organisasjonen handler om og beholde en stabil gruppe med dyktige og lojale medarbeidere. Det er i prinsippet umulig å bygge en troverdig institusjon uten langsiktige ansettelser av personer som deler organisasjonens verdigrunnlag (MacIntyre, 2010, s. 194; Selznick, 1957, s. 105).

Det vanligste stedet å begynne en redegjørelse om institusjonalisering er Philip Selznicks klassiske formulering: «To institutionalize is to infuse with value (...)» (1957, s. 17). Denne tankegangen har ført til en massiv jakt på de "beste" verdiene og den mest effektive innsprøytningemetoden. En annen viktig utfordring knyttet til institusjonalisering er å skape

et tydelig felles verdigrunnlag, uten samtidig å miste handlefriheten i organisasjonen. Selznick uttrykker at det er et dikotomisk forhold mellom formelle strukturer og muligheten til å utøve situasjonsbestemt lederskap (1957, s. 92). Men det går an å forholde seg til verdier og institusjonalisering på en litt friere måte. I sin studie av Jesuittenes forhold til fattigdom som grunnleggende verdi, legger Jose Bento da Silva (2019) vekt på at institusjonell ledelse ikke bare handler om å ta vare på verdiene, men like mye å finne fram til dem i stadig nye kontekster. Å fremme institusjonens verdier er ikke å hogge dem i stein, men å holde dem levende og praksisnære gjennom dialog og kontekstuell reformulering. Da gjelder det å være varsom med å uttrykke verdiene for eksplisitt, noe som kan føre til at de blir banalisert eller definert for trangt. Abstrakte verdiformuleringer kan også føre til at verdiene oppleves som løsrevne floskler, fjernt fra den enkelte medarbeiders daglige praksis (Kotter, 2012, s. 105). Et viktig poeng da Silva (2019) trekker fram er at det heroiske og definerende elementet ved lederskap ikke blir like framtrødende når en tenker seg verdidefinering som resultat av et mangfold av kontinuerlige og situerte dialoger (da Silva, 2019, s. 14). Spesielt relevant er metoden jesuittene har utviklet for å bevare og samtidig reforhandle fattigdomsverdien. Hvordan verdien skal tolkes, springer ut av den jevnlige dialogen mellom den enkelte jesuitt og dennes nærmeste leder. Konsekvensen av dette er at verdigrunnlaget defineres i generelle termer sentralt i organisasjonen, men tilpasses, korrigeres og opprettholdes i lokale dialoger ute i periferien.

2.5 Verdibasert ledelse

I en oversiktlig framstilling av det han kaller *verdibasert ledelse* forklarer Rudi Kirkhaug (2013) hvordan verdier kan brukes som et effektivt styringsverktøy i en organisasjon. Han mener det er viktig å se på verdibasert ledelse som et supplement til det han kaller «tradisjonelle ledelsesverktøy» som regelstyring og målstyring. Fordelen med verdibasert ledelse, mener Kirkhaug, er at ledelsens behov for å ha kontroll kan kobles sammen med muligheten til å gi de ansatte stor grad av frihet. Kontrollaspektet ivaretas når lederen har lyktes med å aktivere de rette verdiene, og at disse har blitt felleseie i organisasjonen. På den måten kan de ansatte få operere friere, for de har alle de samme kjerneverdiene for øye (Kirkhaug, 2013).

Et viktig premis for Kirkhaugs redegjørelse er at verdier kan defineres, beskrives og settes opp mot hverandre i et hierarki. Verdiene «finnes» der ute og kan «(...) brukes av ledelsen til å påvirke ansattes holdninger (...)» (Kirkhaug, 2013, s. 102). Kirkhaug hevder også at Philip Selznick deler dette synet på verdienes funksjon, og parafraserer Selznick slik: «(...) verdienes viktigste funksjon er å styre ansattes tolkning av sin livsverden – og derved hvordan de skal betrakte hendelser i sine omgivelser og hvordan de konkret skal reagere på dem.» Dette virker som en grov forenkling av hvordan verdibegrepet blir brukt i Selznicks klassiske tekst fra 1957. Det er riktig at Selznick konkretiserer sosiale verdier som «objects of desire» og at han mener at forskjellen på organisasjoner og institusjoner ligger i graden av verdiladning, men at selve infusjonsprosessen kan iscenesettes og detaljstyres, virker Selznick meget kritisk til. Selznick legger vekt på samspillet mellom grupper, og utfordringen med å finne balansen mellom hvilke verdier som skal få vokse fram og hvilke som må dempes (Selznick, 1957, s. 120–122). Det er altså fokus på kultivering av verdier som allerede påvirker organisasjonen, ikke å lage en mekanisme som skal innpode verdier. I hovedsak er Selznicks tekst en beskrivelse av hvordan organisasjoner over tid blir til institusjoner, og hvilke utfordringer og muligheter dette fører med seg. Enda tydeligere blir avstanden mellom Kirkhaugs instrumentalisme og Selznicks tanke om kommunitet og tilhørighet i sistnevntes senere arbeider (Selznick, 1994).

Når Kirkhaug kaller ledelsesmetoden «verdibasert», er fokuset på «verdiprosesser» som er initiert av ledelsen, basert på et slags teoretisk perspektiv om hva som er mulig å oppnå. Grunnen til at jeg setter begrepene i anførselstegn er at ordet *verdi* i stor grad klistres på alminnelige toppstyrte, økonomisk motiverte ledelsesprosesser. Det er fokus på en problematisk nåtilstand som er diagnostisert av eksperter, og som må forandres (Alvesson, 2002). Redskapet for endring er som regel toppledelsen, støttet av eksterne konsulenter og organisasjonens HR-avdeling. Innenfor HR-faget viser undersøkelser at forpliktelsesbasert HR har god effekt på trivsel og turnover-intensjon (Kuvaas & Dysvik, 2016). Likevel er det en tydelig internasjonal trend i retning av «hardere» og mer standardiserte HR-former som er forankret i organisasjonenes lønnsomhetsstrategier (Røvik, 2007). Det er altså sterkt fokus på at verdiene på toppen skal sildre ned gjennom HR-systemet og vitalisere organisasjonen ved å bli implementert på en tilfredsstillende måte.

Kirkhaug henviser også til Chester Barnards klassiker «The Functions of the Executive» fra 1938, for å plassere den verdibaserte ledelsesmodellen han selv beskriver på «den riktige siden» av det Kirkhaug kaller Barnards skille mellom *det generelle aspektet* og *det umiddelbare/tekniske aspektet* (Kirkhaug, 2013, s. 103–104). Når vi ser litt nærmere på hva Barnard selv skriver om dette skillet, kommer det fram at han understreker at det ikke er noe egentlig skille. Begge aspektene ved lederatferd er gjennomsyret av det han kaller «*moral codes*». Barnard tenker seg ikke en teknisk, utførende organisasjon som er løsrevet fra de verdiene som ligger til grunn for dem. I stedet skriver han:

Responsibility for abstract, generalizing, prospective, long-run decision is delegated **up** the line (...) The formulation and definition of purpose is then a widely distributed function, only the more general part of which is executive. (...) Without that up-and-down-the-line coordination (...), purposeful decisions (...) are mere intellectual processes in an organization vacuum, insulated from realities by layers of misunderstanding. (Barnard, 2005, s. 233, forfatterens utheving)

Dette er en viktig distinksjon, for innføringen av et slikt tydelig skille mellom et teknisk aspekt og et filosofisk aspekt ved organisasjoner, kan føre til at vi tenker oss at det er lett å tilføre noe på den ene siden, som så får spesifikke effekter på den andre siden. Det virker som om Rudi Kirkhaug argumenterer for at det er ledelsen som forvalter organisasjonens verdier og kan styre dem i den ønskelige retning. Likevel virker det ikke som om de kildene han tilsynelatende bygger sine påstander på, støtter helhjertet opp om disse tankene. At ledere forvalter og kan styre en organisasjons verdier kan virke som en fristende tanke, men den fanger i liten grad opp kompleksiteten knyttet til både verdidannelse og den usikre koblingen mellom verdier og atferd (Stacey, 2009, s. 197–200).

2.6 På vei mot verdibevisst ledelse

Når kan vi si at ledelsen har gått fra å være verdibasert til å være verdibevisst? Det er, som nevnt tidligere, tradisjon for at *verdibasert ledelse* presenteres som et toppstyrt ledelsesverktøy basert på verdier-for-praksis (Kirkhaug, 2013; Lencioni, 2013). Når i stedet begrepet *verdibevisst ledelse* brukes, er fokuset gjerne på eksisterende og ofte «tause»

(tacit) verdiprosesser i organisasjonen og ulike måter å kartlegge og koble seg på disse verdier-i-praksis (Argyris & Schön, 1996; Aadland & Askeland, 2017a).

Verdibevist ledelse er å utvikle ny organisatorisk praksis basert på økt moralsk sensitivitet, ved bevisstgjørende og meningssskapende refleksjonsprosesser over egen praksis. (Aadland & Askeland, 2017b, s. 92)

Den verdibeviste lederen bør altså søke å være nyskapende, rettferdig, klok, fortolkende og praksisnær. For å finne fram til det unike ved verdibevist ledelse, har jeg valgt å trekke fram en del perspektiver som på hver på sin måte kaster lys over forskningsspørsmålet: Hvordan kan verdibevist ledelse gjenkjennes?

2.6.1 Verdibevist ledelse er varsom forvaltning av meningssskapende prosesser

I introduksjonen til boka «Verdibevist ledelse» (2017) finner vi verdibevist ledelse definert som «aktiv lederinnsats i tre avgjørende meningsdannende prosesser i organisasjonen» (Aadland & Askeland, 2017a, s. 16). Disse tre prosessene er utforming av organisatorisk formål, mobilisering til god organisasjonskultur og kritisk refleksjon over organisatorisk praksis. Ut fra dette høres det ut som om det går an å bli verdibevist ved å følge oppskriften over. Dette strider på visse punkter mot det Einar Aadland tidligere har lagt fram i sin bok «Den truverdige leiaren» (2004). Grunnholdningen i boka uttrykkes på side 11: «Truverdig blir ein først når ein ikkje ofrar det ein tanke. Difor drøftar denne boka heilt andre saker enn «korleis bli truverdige»». Boka inneholder altså en advarsel mot å koble sammen verdier og instrumentalisme. Aadland ender opp med å anbefale «den dygdsetiske middelveien», en tålmodig lederstil uten prangende symbolbruk. Han beskriver lederskap som en *dygd*, altså en stabil karakteregenskap som preger den daglige praksis. God ledelse er personavhengig og situasjonsavhengig, sier Aadland (2004, s. 123). Her er det viktig å presisere at det personavhengige ikke bare gjelder lederpersonene selv, men omfatter kompleksiteten i hvem man samhandler med i de ulike situasjonene. Når fokuset er på dygdene, blir det meningsløst å ha kortsiktige og overflatiske målsettinger. Målet med ledervirksomheten er å legge til rette for «den tilstand hvor det enkelte menneskes opblomstring kommer i stand via andres opblomstring» (Terry Eagleton sitert i Ravn, 2009, s. 67). Her blir det tydelig hvordan

både organisasjonen og den enkelte medarbeider er viktige bidragsytere i et felles prosjekt for å definere og realisere «det gode».

Tittelen «Den troverdige leiaren» gjør det naturlig å tolke boka som et bidrag til den retningen som internasjonalt har blitt kalt *authentic leadership*. Fokuset i denne lederstilen er jo nettopp hva som gjør at en leder oppleves ekte og troverdig, og ikke minst hva denne posisjonen kan brukes til (Yukl, 2010, s. 424–425). Men ved nærmere ettersyn, slik også Gry Espedal finner i sin artikkel «Troverdige eller autentiske?» (2017), er det signifikante forskjeller mellom Aadlands beskrivelse av lederen som en aktiv fortolker av en sammensatt språkbevisst virkelighet og den autentiske tradisjonens fokus på lederen som handlende subjekt i en rasjonell og formbar organisasjonsstyring. Begge retningene vil støtte tanken om at lederens troverdighet er avgjørende for hvordan lederen blir oppfattet i organisasjonen, men de vil være uenige om hvilke mekanismer som fører til dette og om den attribuerte autensiteten faktisk er autentisk dersom den brukes strategisk for å oppnå andre mål (Espedal, 2017, s. 278). Det siste poenget er spesielt interessant, siden det viser seg å være et gjentakende tema knyttet til forholdet mellom retorikk og filosofi.

Det kan være svært problematisk å «bruke» verdier som redskap, slik mange ledertradisjoner legger opp til. Når hele organisasjonen skal «overtales» til å annamme de «rette verdiene», oppstår gjerne en situasjon hvor retoriske virkemidler skal brukes løsrevet fra sin opprinnelse som «*redskaper som kan bøte på mangler i kommunikasjonen*» (Ricoeur, 2003, s. 88, min oversettelse). Paul Ricoeur (2003) framfører et svært overbevisende resonnement for hvorfor det bærer galt av sted når retorikken blir gitt en selvstendig status, løsrevet fra den «filosofien» ønsket om å påvirke har sitt utspring i. Når retorikken fritt kan «brukes» til overtalelsesverktøy, er det ikke lenger retorikk, men har fått en smak av tvang, skriver Ricoeur (2003, s. 11). Problematikken knyttet til det tosidige forholdet mellom å *dele* fortellinger og å *bruke* fortellinger går rett inn i diskusjonen om hvor grensene går for hvilken mental påvirkning mennesker fritt kan utsettes for (Skjervheim, 1996, s. 246–247). Mange kan være kritiske til overforenklinger og retoriske banaliteter, men ser ikke det instrumentalistiske grunnsynet som noe problem. Det viktigste er at det «virker». Det er

denne tankegangen som blir sterkt motarbeidet i den verdibevisste tradisjonen. Det er derfor jeg måtte bruke så utrolig mange hermetegn i avsnittet også.

Einar Aadland (2004) er tydelig inspirert av Smircich og Morgans påstand om at «*ledelse finner sted i en prosess hvor ett eller flere individer lykkes med å ramme inn og definere virkeligheten for andre*» (1982, s. 258, min oversettelse). Det betyr at ledelse er en sosial og meningsskapende prosess, og at lederen er sentral når gyldigheten av de ulike mulige fortellingene skal vurderes. Aadland oppsummerer ved å understreke at lederens hovedoppgave er å trekke sammen trådene og oppsummere for organisasjonen hva som er, og hva som bør være (2004, s. 52). Da søker en å ha et samtidig blikk på nåtilstanden, verdigrunnet og retningen framover. Det holder ikke med en oppskrift på verdiarbeid, også selve verdiene må legges åpent fram som et normativt grunnlag for organisasjonen. Så er det opp til de verdibevisste lederne i dialog med organisasjonen og omgivelsene å søke leia framover i farvannet mellom idealer og realiteter (Aadland, 2004, s. 223).

2.6.2 Verdibevisst ledelse er å identifisere og realisere «det gode»

Einar Aadland og Harald Askeland (2017b) legger fram det filosofiske grunnlaget for verdibevisst ledelse, og kontrasterer den med andre ledelsesfilosofier. Det verdibevisste legger vekt på normative idealer for handling, og tar avstand fra en ensidig vektlegging av økonomiske nytteperspektiver. Det er også en uvilje mot detaljerte praksisoppskrifter innenfor den verdibevisste tradisjonen. Løsninger må utvikles innenfor den konteksten hvor problemene oppstår. Det betyr i praksis at hver medarbeider må ha et selvstendig handlingsrom og et tilhørende ansvar. Det skal tilstrebes et samsvar mellom den enkelte medarbeiders telos og organisasjonens (Aadland & Askeland, 2017b, s. 93). Forfatterne henter begrepet *telos* fra Aristoteles. Hvert menneske har en livsoppgave. Det vil si at alle har et oppnåelig utviklingspotensial for sitt livsløp som de kan nærme seg. Derfor kan en tenke seg at det samme er gjeldende for organisasjoner.

Lederens rolle kan defineres instrumentelt som hva hun skal gjøre, men den kan også defineres moralsk som hvem hun skal være. Moralfilosofen Alasdair MacIntyre (2010) er opptatt av å sette mennesker, og dermed også ledere, inn i et helhetsperspektiv hvor «det

gode» er viktig i seg selv, ikke bare for å oppnå noe annet. Han fokuserer på at det er ulike typer «goder» mennesker arbeider for å realisere. Mennesker har gjennom århundrene utviklet ulike «praksiser» som nærmest er som kunstformer å regne. De har alle sin innholdsbestemmelse og sine kjennetegn. Til alle praksiser er det knyttet «ytre goder», som henger sammen med hva andre kan gi oss av ære, berømmelse, gods og gull. Dette er viktige og nødvendige ting, sier MacIntyre, men det er ikke det som driver fram karakterutviklingen hos et menneske. Det er «de indre godene» som er nøkkelen til å utvikle dygd (MacIntyre, 2010, s. 189). De indre godene er langt vanskeligere å forklare, for å kunne forstå dem og verdien av dem, må du besitte dem. Dermed er utvikling av dygd knyttet til praksisutvikling, og utvikling av spesielle dygder er uløselig knyttet til utviklingen av generelle dygder. Disse er hentet fra Aristoteles: *Rettferdighet, mot og ærlighet*. Men til slutt samles det hele i kardinaldygden *visdom (fronesis)*. Einar Aadland (2004) har også blitt inspirert av disse tankene, og han ender opp med å definere den gode lederen som en som har «*klokskap i leiarskap*» (Aadland, 2004, s. 51, 112). Denne klokskapen er erfaringsbasert og ikke målbar. Den formidles best i praksishandlinger og i fortellingsform, fordi den springer ut av et helt, levd og faktisk eksisterende liv. Derfor henger narrativene og dygdstanken nært sammen (MacIntyre, 2010, s. 216). Dette medfører at å studere verdier-i-praksis ofte handler om å avdekke narrativer hvor målet og veien til målet lever sammen i et gjensidig og langvarig samspill (Czarniawska, 2004, s. 12–14). Jerome Bruner (2004) understreker de etablerte og klassiske narrativenes styrende funksjon på menneskers egne livshistorier. Det skjer en gjensidig påvirkning hvor mennesker blir formet av den kulturen de selv skaper (Berger & Luckmann, 2000, s. 113). De store fortellingene, som er en del av et felles kulturelt bakteppe, gir rammebetingelsene for de små fortellingene som enkeltmennesker og organisasjoner skaper for å gi mening til sitt eget liv (Irving & Klenke, 2004, s. 31).

MacIntyre tar også i bruk telos-begrepet fra Aristoteles. Et menneskes telos kan vanskelig integreres fullt ut i en organisasjons uttalte målsettinger eller i dens virksomhet. Derfor mener MacIntyre at det alltid vil være en kamp mellom profesjonsutøveren og institusjonen, hvor den ene er preget av idealisme og den andre av pragmatisme. Institusjonen vil etablere rutiner og ha regler, mens profesjonsutøveren ønsker autonomi og handlingsrom. Dette vil stort sett være en godartet tautrekking, men ikke om en reverserer rollene. Når

institusjonen forvalter idealene og profesjonsutøveren er pragmatisk, kan arbeidstakerens telos forsvinne som drivkraft i organisasjonen. Da øker forekomsten av det MacIntyre kaller *simulacra*; det som tilsynelatende er det gode, men som bare er en tilfeldig atferd eller en tilpasning til ytre krav (2010, s. 149, 196).

2.6.3 Verdibevist ledelse er systematisk sensemaking

Sensemaking er merkelappen på en prosess hvor mennesker forsøker å skape mening og sammenheng i de situasjonene de opplever (Weick, 1993, s. 631). Øyeblikket blir på denne måten svært avgjørende for hvordan fortiden tolkes og årsaksforklares. For å låne et uttrykk fra Ibsen (1884), så er sensemaking et slags «forklarelsens lys» som stadig kan skifte i tråd med den opplevde konteksten. Selv om sensemaking i stor grad beskrives som en tilbakeskuende prosess, vil den også påvirke fremtiden, fordi de tilgjengelige forklaringene og identifikasjonen med tidligere valg kan snevre inn eller utvide individer og gruppers opplevde handlingsrom.

Men hvem skal lederne lytte til? Å hente inn informasjon er både en bevisst og en ubevisst prosess, og det er avgjørende for sensemakingen hvilke informasjonskilder som regnes som gyldige. Egon Guba og Yvonna Lincoln (1989) kaller sin tilnærming til vitenskapelig tolkning «fjerde generasjons evaluering». Retningen har blitt til i brytningen mellom, og kritikken av, de ulike nivåene informasjon om virkeligheten deles inn i når vitenskapelige rapporter og evalueringer skal skrives. Katrine Fangen (2010) forklarer at førstegrads fortolkning er å rapportere direkte det du hører og ser. Andregrads fortolkning er å tolke opplysningene gjennom et akademisk filter og sette dem inn i en faglig sammenheng. Tredjegrads fortolkning handler om at forskeren inntar et kritisk metaperspektiv, og leter etter skjulte eller ubevisste prosesser som uttrykker maktforhold eller ideologier som omgivelsene og aktørene i hovedsak selv ikke er klar over (Katrine Fangen, 2010). Når Guba og Lincoln knytter seg til denne tradisjonen, er det viktig å si at de samtidig understreker et tydelig brudd med den. De er nemlig helt tydelige på at det er to ufravikelige kjennetegn på den fjerde generasjonen: For det første hviler den på et sosialkonstruksjonistisk kunnskapssyn, og for det andre er forskeren midt inne i sitt forskningsfelt, som en av de viktigste aktørene i prosessen. Forskeren skal ikke forsøke å distansere seg fra forskningsfeltet, men bruke seg

selv som en involvert part i forskningsprosessen. Forskningen handler om å finne fram til fortellinger som skaper konsensus, ikke om å finne fram til en sannhet (Guba & Lincoln, 1989). De er også bevisste på at verdier lett kan bli oversett som tema: Én av deres viktigste begrunnelser for å satse på fjerdegrads evaluering, var at de mente tidligere forskning hadde neglisjert verdiforskjeller og definert dem som irrelevante for forskeren (Guba & Lincoln, 1989, s. 34–35).

Det som gjør tilnærmingen spesielt interessant i denne forbindelse, er respekten for alle interesseparters fortellinger. Det er ikke forskerens, oppdragsgiverens eller universitetets «behov» som skal dekkes, det er alle de involverte parter som skal bli hørt og få en stemme inn i beskrivelsen av virkeligheten. Søkelyset på det som kalles «stakeholder-perspektiv» har vært en hovedsak for Guba og Lincoln. Selve ordet «stakeholder» er vanskelig å oversette til norsk. Det vanligste er å bruke ordet «interessent», men det får ikke så tydelig fram at «noe står på spill». Når noe “står på spill” (is at stake), vil det vanligvis være vinnere og tapere. Selv har jeg falt ned på å bruke begrepet «interessepart», siden dette tydeligere understreker at man ikke bare er *interessert*, men selv er direkte berørt av spillets utfall. Alle som har noe å vinne på at de rette beslutningene blir fattet gjennom redelige og åpne prosesser, er interessepartar. Dermed omfatter dette begrepet gjerne langt flere enn dem som tradisjonelt setter seg ned rundt forhandlingsbordet (Guba & Lincoln, 1989).

Mats Alvesson (2002) er også opptatt av å hente inn mange stemmer. Han mener at noe av det viktigste for lederen er å lytte seg inn på de sosiale utvekslingene i organisasjonen og vise i handling hva verdigrunnlaget skal være. Alvesson er opptatt av å beskrive hva aktørene gjør og hvordan de tolker sine handlinger. Ledelse foregår i et situasjonsspesifikt kulturelt samspill, og ofte i liten skala. Dersom dette er sant, vil den eksisterende kulturen prege lederen minst like mye som lederen vil klare å prege kulturen (2002, s. 150–151). Ved å legge vekt på disse gjensidige sosiale mekanismene ønsker Alvesson å tone ned betydningen av det han kaller heroisk lederskap.

2.6.4 Verdibevist ledelse fører til opplevd meningsfullhet

Pratt og Ashforth (2003) trekker også fram den sosiale sensemakingen (Weick, 2008) som grunnlag for både identitetsdannelse og opplevd meningsfullhet på arbeidsplassen (Pratt, Ashforth, Cameron, Dutton, & Quinn, 2003). Deres fokus er på den opplevde meningsfullheten som forvaltes av ledelsen og de ansatte i fellesskap. Meningsfullheten kan komme fra selve arbeidsoppgavene (hva jeg gjør) eller fra arbeidsfellesskapet (hvor jeg hører til). Den optimale situasjonen for å bygge en positiv arbeidsidentitet er når arbeidsoppgavene oppleves som betydningsfulle og det samtidig oppleves å være verdifullt å tilhøre organisasjonen (hvem jeg er). Pratt og Ashforth (2003) kaller dette en transcenderende tilstand hvor medarbeideren kan begynne å svare på et nærmest eksistensielt spørsmål: Hva gjør jeg her (Pratt et al., 2003, s. 313–315)? Innenfor rammen av verdibevist ledelse vil spørsmålet «Opplevs det verdifullt å jobbe her?» være meget sentralt.

Det går an å lese en instrumentalisme inn i tankegangen om hvordan en organisasjon kan «skape mening» både på arbeidsplassen og i arbeidet. På arbeidsplassen kan en legge opp til en slags «familiefølelse» og vektlegge andre målsettinger enn bare maksimal profitt (Pratt et al., 2003, s. 318). Isolert sett kan dette promotere opplevd meningsfullhet, men ikke hvis det avsløres som en overflatisk strategi nettopp for å oppnå dette. Dette trekker også forskerne selv fram som en av de største fallgruvene. Det er lite som skaper mer kynisme blant medarbeiderne enn grandiose utspill fra ledelsen uten basis i et ekte engasjement (Pratt et al., 2003, s. 320). Ledere må ha tro på sitt eget prosjekt og det fellesskapet de inviterer inn til. Dersom de blir avslørt som hyklere eller kynikere, kan alt det de har opparbeidet av troverdighet raskt forsvinne. Tomme ord og floskler er noe medarbeidere fanger opp, diskuterer seg imellom og tolker som manglende integritet hos ledelsen. Hvorfor skal medarbeiderne være opptatt av firmaets verdier, når de viktigste talspersonene i praksis ikke lever opp til standarden? I en slik situasjon blir det vanskelig for ledelsen å få innsikt i og kontroll over medarbeidernes attribusjoner (Dasborough & Ashkanasy, 2002). Det viser seg at lederens opparbeidede status kan forvitte når beslutningene blir tolket som motivert ut fra egeninteresse. Situasjoner som tidligere kunne bli skrevet på kontoen for situasjonens krav, blir i den nye situasjonen attribuert til lederens personlige mangler. Slik kan en dyp

verdiforankring, som i utgangspunktet gir motivasjon og samhold, over tid bli et tveegget sverd når skuffelsen over lederens opplevde hykleri overskygger betydningen av de eksplisitte fellesverdiene (Cha & Edmondson, 2006). Er lederen derimot åpen om sin tvil og erkjenner sin ambivalens, vil dette kunne være et viktig signal til omgivelsene. På sikt vil den åpne og begrunnede tvilen kunne styrke lederen mer enn en oppvisning i handlekraft på svakt grunnlag (Weick, 2009, s. 265; Aadland, 2004, s. 117).

2.7 En sjekkliste for verdibevist ledelse

Siden selve problemstillingen min er knyttet til å lete etter det verdibeviste, synes jeg det er avgjørende å klargjøre hvordan jeg oppfatter begrepet. Flere teoretikere beskriver hvilke prosesser som kjennetegner det verdibeviste (Aadland & Askeland, 2017a). Da er faren at den instrumentalismen en i utgangspunktet er sterkt kritisk til, blir en integrert del av hele tilnærmingen. Kanskje er det bedre, som Aadland og Askeland (2017b), å si at moralsk sensitivitet og meningsskapende refleksjonsprosesser må ligge til grunn for utvikling av generelle styringsprinsipper i organisasjonen. For meg er ingen tvil om at det ligger en normativ og dydsetisk grunntanke i bunnen av det jeg ender opp med å kalle verdibevist ledelse. Selv om mange av prosessene i jakten på verdier-i-bruk er deskriptive og kartleggende, finnes det en sorteringsnøkkel der: Hva er godt? Hvem vil vi være? Hva er vår identitet som organisasjon? Min grunntanke er at det verdibeviste ikke er et verktøy for å lede, men en etisk virksomhet som hviler på et intersubjektivt moralsk gyldighetsgrunnlag (Eriksen, 1999, s. 23; MacIntyre, 2010, s. 246).

I lys av denne forståelsen har jeg funnet det både fruktbart og underholdende å lage en beskrivelse av verdibevist ledelse bygget opp etter modell fra det som kalles «kjærlighetens høysang» i Korinterbrevet kapittel 13:

Den verdibeviste ledelse er VISJONÆR, den er MENNESKEVENNLIG

den har et NYANSERT SYN på omgivelsene, den bruker ikke STORE ORD, tror ikke at det finnes enkle UNIVERSELLE LØSNINGER.

Den verdibeviste ledelse lytter til ALLE INTERESSEPARTER,

skaper INKLUDERENDE FORTELLINGER, den tar ikke SNARVEIER på andres bekostning og har ikke en SKJULT AGENDA

Den er ikke BEREGNENDE OG SLU,

men tar utgangspunkt i at TRANSPARENS vil gagne alle.

Den verdibeviste ledelse er BÆREKRAFTIG, TROR på medarbeiderne, gir BRED

VERDISKAPING

Senere i oppgaven vil jeg bruke denne forståelsen av hva verdibevist ledelse er som en sjekkliste overfor det empiriske materialet. Hvordan er punktene ovenfor konkret å oppfatte i møte med empirien? Hvordan framstår det empiriske materialet om E-Quality AB når det holdes opp mot en så idealistisk forventning om ledelse?

⁴ Kjærligheten er tålmodig, kjærligheten er velvillig, den misunner ikke, skryter ikke, er ikke hovmodig.

⁵ Kjærligheten krenker ikke, søker ikke sitt eget, er ikke oppfarende og gjemmer ikke på det onde.

⁶ Den gleder seg ikke over urett, men har sin glede i sannheten.

⁷ Kjærligheten utholder alt, tror alt, håper alt, tåler alt.

1. Kor. 13

3 Metode

3.1 Metodevalg

Jeg har valgt meg ut et lite firma som presenterer seg selv som «lite annorlunda», dvs. at de har en opplevelse av at de foretar litt andre prioriteringer enn «dom andra» eller «dom stora». Denne bevisstheten om annerledeshet gjør det fristende å trenge dypere inn i hverdagsvirkeligheten for å se hva som er annerledes og hvordan det samsvarer med min forståelse av verdibevist ledelse.

I min undersøkelse har jeg valgt ut en særskilt virksomhet fordi den virker spesielt interessant, og dermed er det også klart at det ikke framstår som viktig for meg å kunne generalisere funnene. Metoden som peker seg ut er det som kalles *case-studie* (case study). I en case-studie er fokuset på den ene, utvalgte representanten. Ofte valgt ut på grunn av sine særtrekk, ikke fordi den er representativ for en gruppe. Det handler om å «borre dypt inn» og endevende den utvalgte (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 86; Thomas, 2011, s. 4).

Praktisk sett betyr det at jeg har frie hender til å sette i verk alle typer undersøkelser som kan belyse ulike sider ved bedriften. Det er likevel ikke alle aspekter som er interessante, siden jeg har særskilt fokus på verdier og verdiprosesser i virksomheten. Så da vil tvilen kunne reise seg: Vil det ikke kunne avdekkes nettopp slike prosesser som er representative for flere andre liknende selskaper? Jo, slik vil det alltid være. Det som framstår som unikt, kan ofte gjenfinnes andre steder, kanskje i litt ulik form. Det kunne jo også tenkes at funnene i min undersøkelse er såpass interessante at det vil være spennende å se om andre liknende virksomheter fungerer på samme måte. Da vil det i så fall kunne være snakk om en form for serielle case-studier. Det åpner jo for en raffinering av både undersøkelsesmetoder og tematikk som vil kunne gi mer overførbar kunnskap (Ramian, 2012, s. 85–86). Men jeg er i første omgang tilfreds med å finne ut hvilke kjennetegn på verdibevist ledelse som kan gjenkjennes gjennom en case-studie gjennomført i ett svensk designbyrå.

3.2 Case-studie

En av de store nestorene innenfor arbeidet med å gi case-studiet en akademisk forankring er Robert K. Yin. Han definerer metoden slik:

«En empirisk metode som undersøker et aktuelt fenomen (casen) i dybden og i sin naturlige kontekst, spesielt der grensen mellom fenomen og kontekst ikke er helt åpenbar.» (Yin, 2018, s. 15, min oversettelse)

Det er åpenbart her at sammenhengen mellom kontekst og fenomen understrekes. Dette er et fokus som i vår postmoderne tid har fått stadig mer oppmerksomhet: Det er sjelden mulig å skille hendelser og personer fra de aktuelle omstendighetene og de kulturelle omgivelsene (Alvesson & Sköldberg, 2008, s. 422–423). Derfor er det ekstra verdifullt å undersøke virkeligheten slik den faktisk foreligger, med dybde og særegenheter, uten å forsøke å definere bort omgivelsene som noe uinteressant. Det er dette Clifford Geertz, med begreper hentet fra Gilbert Ryle, kaller «tykke beskrivelser» (Geertz, 1973, s. 6; Knowles, 2011).

For Yin er det viktig å understreke at case-studiet ikke bare er en foreløpig undersøkelsesmetode. Du driver ikke med case-studiet først, og så når du har fastslått at det er grunnlag for videre undersøkelser, tar du i bruk «ordentlige» metoder. Han argumenterer for at case-studiet ofte nettopp er den beste forskningsmetoden. Særlig gjelder dette når forskningsspørsmålene fokuserer på «hvordan» eller «hvorfor», når du ikke kan styre deltakernes atferd og når du har fokus på dagsaktuelle forhold (Yin, 2018, s. 14–15). Selv om ikke case-studiet er identisk med en pilotundersøkelse, legger Robert Yin selv vekt på at en innledende pilotstudie, med en åpen teoretisk tilnærming, kan være svært fruktbar for å finne ut hva som faktisk skjer «der ute». Er det noe som peker seg ut som spesielt interessant og aktuelt? Det er altså et poeng at interessen vekkes i møte med fenomenet som skal undersøkes.

Selv om jeg begynte arbeidet med å forberede case-studien med å lese Yins bok «Case Study Research and Applications», forstod jeg relativt raskt at det var stor epistemologisk avstand mellom meg selv og Yin. Spesielt da jeg kom til kapittel fire som har underoverskriften “The Principles You Should Follow in Working With Six Sources of Evidence” følte jeg meg litt

bundet på hender og føtter. Både fokuset på de stringente prinsippene og ambisjonene om å finne bevis, opplevde jeg som en underminering av mitt eget syn på kunnskap som noe som i hovedsak er sosialt konstruert. Det brakte meg derfor stor lettelse å lese artikkelen «Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake» av Bedrettin Yazan (2015). Det som hadde skapt ubehag hos meg, ble eksplisitt forklart av Yazan: “Yin does not explicitly articulate his epistemological orientation in his text, but the way he approaches case study or research in general and the aspects he emphasizes most indicate that his philosophical stance is towards the positivistic tradition” (Yazan, 2015, s. 137). Jeg vendte meg derfor i fortsettelsen hovedsakelig mot nettopp Sharan B. Merriam og Robert E. Stake.

Robert E. Stake opererer med tre ulike typer case-studier. Han kaller dem *intrinsic*, *instrumental* eller *collective* (Stake, 1995, s. 3–4). Den første typen studerer casen fordi den i seg selv er spesielt interessant, den andre typen finner fram til casen fordi den er et godt eksempel på noe forskeren jobber med, og den tredje typen er egentlig den andre typen, men gjennomført på flere steder. Ut fra disse definisjonene virker det som om min studie kan kalles *instrumental*, eller på norsk; *instrumentell*. Ordet er valgt fordi studien skal brukes til å forklare noe annet enn seg selv. Den er et instrument for å oppnå noe annet. Og slik var det jo; jeg valgte å studere dette utvalgte designbyrået fordi jeg antok det ville gi meg gode eksempler på verdibevist ledelse. Det var temaet som førte meg til casen. At en undersøkelse er instrumentell, får noen konsekvenser for metodene, sier Stake. Med et instrumentelt fokus, vil forskeren ha tydelig fokus på sine utvalgte temaer og styre undersøkelsen mer mot sine spesielle interessefelter. Da blir ikke beskrivelsene like «tykke» på alle områder, men til gjengjeld enda mer dyptgående når det nærmer seg den sentrale tematikken.

Den sentrale tematikken i en case-studie kaller Stake for «*issues*». Det er et uttrykk som er vanskelig å oversette til norsk, for det norske «*sak*» er så blodfattig i forhold. Hvis du går til The Cambridge Dictionary, er *issue* forklart med “*a subject or problem that people are thinking and talking about*”, og det er nettopp Robert Stakes poeng: Undersøkelsen må ha noen kjernepunkter som du som forsker brenner etter å komme til bunns i (1995, s. 18). Det

er ofte også nyttig å skille mellom *etiske* og *emiske* issues (Merriam, 2009, s. 29). Det etiske har i denne sammenhengen ingenting med etikk å gjøre, men betyr at det er forskerens temaer som styrer fokuset. Dette er gjerne knyttet til en deduktiv tilnærming. Forskeren skal undersøke teoriens forklaringskraft i møte med empirien. Det emiske springer derimot ut fra hvilke «issues» som framstår som aktuelle for deltakerne i undersøkelsen. På denne måten kan de samme temaene presenteres både etisk og emisk, men gjerne med litt ulike språklige merkelapper. I mer induktive undersøkelser vil gjerne det emiske dominere i datainnsamlingen og få sin teoretiske overbygning senere. Derfor er det viktig at forskeren har innsikt i menneskelig kommunikasjon, det spesifikke fagfeltet og teoristoffet så godt at sentrale og overraskende temaer som dukker opp underveis, blir gjenkjent og fulgt opp på en adekvat måte (Yin, 2018, s. 86). Det er ikke uten grunn at mange viktige vitenskapelige oppdagelser er gjort mens forskeren var på leting etter noe helt annet (F. eks. Fleming, Pavlov, Röntgen etc.).

3.3 Situasjonsbeskrivelse

Jeg var i utgangspunktet blitt ønsket velkommen som forsker inn i et designbyrå i Sverige. Der har en bekjent av meg fungert som «portvakt», det vil si at vår relasjon har gjort det mulig for meg å få enkel tilgang til å observere og intervju de ansatte (Katrine Fangen, 2010, s. 67–69). Firmaet ble startet midt på 2000-tallet, og har omtrent 20 ansatte. Opprinnelig var det fem eiere som alle jobbet i selskapet, men nå er det bare to eiere igjen som har 50% hver. De siste årene har det foregått en gradvis omorganisering hvor to ledere er rekruttert utenfra for å gjøre firmaet mer uavhengig av de to gründerne. En del tiltak for å kartlegge organisasjonskulturen og gi de ansatte tettere oppfølging har blitt iverksatt. Det har også kommet i stand en del satsinger på ny virksomhet og utvidet kapasitet for å kunne levere mer helhetlige løsninger. Jeg fikk tilbringe tre fulle arbeidsdager inne på firmaets kontor, midt i sentrum av en stor svensk by.

3.4 Innsamling av empirisk materiale

Innsamlingsmetodene mine har hovedsakelig bestått av semistrukturerte intervjuer med personer på ulike nivåer i bedriften. Dessuten har jeg hatt fokus på bedriftens artefakter,

blant annet materielle uttrykk og visuelle presentasjoner. Disse har jeg beskrevet, analysert og forsøksvis kategorisert. I tillegg har jeg oppholdt meg på arbeidsplassen og observert det sosiale samspillet mellom de ansatte i designbyrået for å se hva som kjennetegner omgangsformer, maktforhold, språkbruk, møtevirksomhet og andre mulige indikatorer på verdivalg, holdninger og prioriteringer. Jeg hadde også ambisjoner om å se nærmere på firmaets kursmateriale, visjonsdokumenter, planer og liknende. Det viste seg imidlertid at det var lite å hente på dette området. Bakgrunnen for dette vil jeg komme tilbake til senere i oppgaven. Alle de nevnte sidene ved datainnsamlingen hadde jeg tenkt gjennom på forhånd, og jeg følte meg godt forberedt. Likevel opplevde jeg en del overraskelser underveis.

Ut fra mine første samtaler med min kontaktperson hadde jeg i utgangspunktet en tanke om at denne bedriften var preget av en tydelig verdibevist ledelsesplattform, men uten å bruke det tilhørende begrepsapparatet. Dermed tenkte jeg at denne studien ville kunne fungere «oppdagende», nemlig ved å avdekke ledelsesprosesser som kan kalles verdibeviste, men som bedriften selv kanskje brukte andre ord på. Intervjuene skulle derfor fungere utforskende, og jeg måtte gi meg selv frihet til å gå inn i de temaene som kom til syne underveis. Samtidig var jeg også preget av en slags deduktiv tankegang, hvor kjennetegn ved verdibevist ledelse ville bli testet mot virkeligheten i bedriften. Dette fokuset ble gradvis svekket underveis i prosjektet av to grunner: For det første ble jeg kraftig overrasket over de fortellingene jeg fikk høre, og for det andre ble jeg påvirket av teorier som forsterket min mistanke om at «virkeligheten» ikke er så lett tilgjengelig som en kunne ønske (Alvesson, 2011, s. 15; Alvesson & Kärreman, 2000, s. 141). Dermed gikk tilnærmingen i undersøkelsen mer i abduktiv retning, noe som ikke er uvanlig i relativt åpne case-studier (Katrine Fangen, 2010, s. 38). Det abduktive elementet ble særlig tydelig i arbeidet med metaforer og i spørsmål knyttet til institusjonaliseringsprosesser.

3.5 Gjennomføring av intervjuer

Det er viktig å understreke at datainnsamlingen i min case-studie begynte lenge før jeg satte i gang med intervjuprosessen. Allerede da jeg først hørte om E-Quality over et glass vin i festlig lag, begynte jeg å danne meg et bilde av firmaet og hvordan det fungerte. Mens jeg ventet på tiden da jeg skulle reise, begynte jeg å undersøke om det fantes norske selskaper

med tydelige likhetstrekk. Robert E. Stake understreker tydelig at en sjelden kan peke på et tydelig startpunkt for en slik undersøkelse (Stake, 1995, s. 49). Likevel var det et tydelig skille for meg når turen til Sverige og møtene med de involverte skulle bli en realitet. Nå var det ikke lenger bare jeg som var berørt, andre mennesker ble involvert i min virksomhet.

Ledelsen i E-Quality gav meg et stort, lyst møterom til disposisjon for å gjennomføre intervjuene. Jeg hadde avtalt halvparten av intervjuene via e-post før jeg kom til bedriften. Spesielt tenkte jeg at lederne ville være viktige å ha booket på forhånd. Mens jeg var der, fikk jeg gjennomført sju semistrukturerte intervjuer med ulike interesseparter i firmaet. Jeg ønsket å få så stor bredde i utvalget som mulig. Likevel kan vi kalle det for et slags «bekvemmelighetsutvalg». Alle som hadde tid til å bli intervjuet av meg, tok jeg takknemlig imot. Hvert intervju ble innledet med orientering og underskriving av samtykkeerklæring. Intervjuene varte fra 35 til 90 minutter. Jeg endte opp med to eiere: Bengt-Åke og Josef, to ledere: Magnus og Ida, én kommunikasjonsansvarlig: Hampus og to konsulenter: Thèrése og Joakim. Videre i oppgaven vil jeg fortelle hvem som har kommet med de ulike utsagnene når jeg mener det er viktig for sammenhengen. Alle navnene og firmanavnet er tilfeldig valgt.

Jeg satset på semistrukturerte intervjuer, men de lengste intervjuene bærer helt klart preg av å være samtaler mellom fagpersoner med felles interesser. Etter hvert intervju spurte jeg hver deltaker om hvordan de hadde opplevd situasjonen. Dette er det som i litteraturen ofte kalles «debriefing» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 142). Ikke overraskende uttrykte samtlige at de selv hadde fått noe ut av det, og at det var hyggelig å delta (Czarniawska, 2004, s. 48). I flere tilfeller dukket det opp tematikk eller opplysninger underveis eller i etterkant som gjorde det ønskelig for meg å vende tilbake til deltakeren og få klargjørende opplysninger eller utdypende kommentarer.

I ettertid ser jeg at jeg var ganske bekymringsløs og optimistisk da jeg ankom bedriften. Det er ikke bare min fortjeneste at case-studien gikk så smertefritt; jeg hadde også mye flaks. I forkant avtalte jeg intervjuer med eiere og ledere, for jeg regnet med at de var vanskeligst å treffe. Nå ser jeg at de faktisk var de enkleste å få satt opp intervjuer med, fordi de tilbragte store deler av arbeidsdagen på kontoret. Konsulentene derimot, var i stor grad travle og

fraværende. Likevel fikk jeg satt opp to ad-hoc-intervjuer med såkalte «in-house»-konsulenter. Dette er eksperter som stort sett jobber «hjemme» på kontoret, de er ikke utplassert hos kunder og dermed mer en del av kundens personalgruppe. Jeg trodde i utgangspunktet at innholdet i intervjuene ville dreie seg om mange trivielle temaer, og at det ville være langt mellom godbitene knyttet til verdibevisst ledelse og praksis (Tietze, Cohen, & Musson, 2003, s. 57). Min overraskelse var stor når deltakerne selv var like opptatt av temaet som meg selv. Derfor har materialet som faktisk dreier seg om temaet blitt ganske omfangsrikt.

3.6 Utfordringer knyttet til intervjuene

Når en kommer fra Norge og skal intervju svensker, kommer språket inn som en ekstra utfordring. Nordmenn i min SVT-generasjon forstår generelt svensk vesentlig bedre enn svensker forstår norsk. Dette kan være lett å glemme; en forstår jo dem så godt, hvordan kan de være uforstående til så mye? Underveis i intervjuene løste jeg dette ved å bruke mange svenske eller engelske ord og uttrykk. Flere ganger var det ord og uttrykk jeg heller ikke forstod, og da måtte jeg spørre underveis, eller rett i etterkant av intervjuet. Det var viktig for meg å lytte til intervjuene og gjøre notater ut fra dem så snart som mulig. Dette hadde to grunner: Jeg ville bevare den ferske opplevelsen av intervjuet, og jeg ville sikre meg at den tekniske kvaliteten på opptaket var god nok. Det tok mange uker før jeg bestemte meg for å transkribere alle intervjuene. I begynnelsen opererte jeg med gjennomlytting og notering av sentrale temaer og sitater, men til slutt ble det en så kompleks og uoversiktlig materie at jeg bestemte meg for å skrive ned hvert eneste ord. Faktisk viste dette seg i ettertid å ha vært en fruktbar metodikk. Ved å ha et tematisk og litt overflatisk fokus i startfasen, ble jeg godt kjent med personenes stemme, og jeg kunne gå lange turer hvor jeg funderte på innholdet i deres fortellinger. Så kom den møysommelige og tidkrevende fasen med transkribering. Da trådte flere detaljer fram, og jeg kunne korrigere min selektive hukommelse mot det som faktisk ble sagt i intervjuene. Når alle utskriftene var ferdige, brukte jeg et kodingsprogram for å holde orden på det innsamlede materialet. I oppgaveteksten har jeg valgt å oversette til norsk de små sitatene i den løpende teksten, men beholde den svenske teksten i de større utskilte sitatene. Sitater fra empirien har jeg satt i kursiv.

Intervjuspørsmålene mine, som jeg i utgangspunktet var fornøyd med, måtte jeg kontinuerlig gjenta, omformulere og forklare. Det er viktig å være klar over at spørsmålene må modifieres underveis og tilpasses deltakernes ordforråd, bakgrunn og oppfatningsevne (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 147). Spesielt merket jeg at spørsmålet «*Hvilken metafor vil du bruke for å beskrive dette firmaet?*» var helt ubrukelig. Det var ikke én av deltakerne som klarte å svare på dette spørsmålet. Det endte med at jeg kom med forslag til mulige metaforer, noe som førte til at spørsmålet fullstendig endret karakter. Nå var det ikke lenger et åpent spørsmål som inviterte til overraskende sensemaking, men et lukket spørsmål med alternativer. Det førte likevel til gode samtaler om metaforers egenskaper og viktige kjennetegn ved E-Quality. Jeg synes spesielt én intervjusekvens er verdt å stoppe ved. Én av deltakerne forteller først om hvor viktig han synes det er «*att inte störa det välspelande pianot*», hvorpå jeg stiller nettopp det famøse spørsmålet: «*Hvilken metafor vil du bruke...?*», noe han selvsagt ikke kan svare på. At han akkurat hadde uttrykt det mesterlig, var ikke jeg i stand til å fange opp. I stedet havnet vi i en litt pinlig ordveksling hvor han antakelig følte seg akademisk utilstrekkelig.

3.7 Metoderefleksjon

Robert E. Stake har i sin bok om case-studier en anbefaling som jeg fikk erfare nytten av: «(...) velg deg en case som er lett tilgjengelig, åpen for forskning, som virker faglig interessant og med deltakere som gjerne deler av sine erfaringer» (Stake, 1995, s. 4, min oversettelse). Det er nok utfordringer knyttet til arbeidet med det empiriske materialet, om ikke selve innsamlingen også skal være en kamp. Selv var jeg så heldig å komme inn i en bedrift som ønsket meg velkommen og selv var nysgjerrige på hva jeg ville finne ut om dem.

En begrensning ved denne metoden er at den som undersøker (jeg selv) blir svært styrende for hvilken retning intervjuene tar og hva som blir «oppdaget» underveis (Merriam, 2009, s. 15). Jeg valgte jo ut dette designbyrået fordi jeg trodde det kunne treffe godt på de parameterne jeg ville sette opp som representativt for verdibevist ledelse (VBL). Det er jeg som har tatt på meg «VBL-brillene», andre briller ville ha gitt andre funn. Det er dette Ragin og Amoroso (2011) forklarer som at hvert funn i en slik undersøkelse er forankret i en

særskilt forklaringsramme (frame). Da er det den til enhver tid gjeldende forståelsehorisonten som tyder de «faktaene» som kommer til syne (Ragin & Amoroso, 2011, s. 133–134). Men samtidig er jo dette metodens styrke; den gir handlingsrom til å følge opp uventede funn og bore dypere der det kan skjule seg spennende sammenhenger (Merriam, 2009, s. 15–16).

Det har tradisjonelt vært en del innvendinger mot case-studiet som metode. De viktigste innvendingene er grundig og humoristisk behandlet av Bent Flyvbjerg i artikkelen «Five Misunderstandings about Case-study Research» (2006). Flyvbjerg argumenterer overbevisende for at case-studiet er en god metode fordi forskeren nærmer seg virkeligheten på bred front, med det som kalles «tykke» beskrivelser av både fenomen og kontekst. Det betyr at mye bakgrunnsinformasjon er tatt med og forsøkt forstått i sammenheng med den menneskelige og organisatoriske atferden som er forklart. Men akkurat dette har gjerne vært et vitenskapelig ankepunkt også: Du kan ikke beskrive den brede virkeligheten ut fra utvalgte eksempler.

En typisk case-studie har tydelig fokus på de tilhørende narrative, og slikt fortellerstoff kan ofte være vanskelig å oppsummere i de korrekte vitenskapelige termene. Men er det alltid et ideal å beskrive virkeligheten på en slik måte at den passer inn i opptegnede systemer? Bør ikke heller systemene tilpasses den empiriske situasjon som er avdekket? Det er av epistemologisk interesse når Flyvbjerg i denne sammenheng siterer Nietzsches klare advarsel mot reduksjonismens fristelse: «Det aller viktigste i befatning med vitenskapelig arbeid er å ikke frarøve tilværelsen dens rikelige ambivalens» (2006, s. 21, min oversettelse).

De samme advarslene mot standardisering og forenkling for å gjøre virkeligheten mer «forskbar» finner vi også hos andre forskere (Alvesson & Sveningsson, 2003, s. 364; Guba & Lincoln, 1989). I tillegg gir Flyvbjerg to råd for å klare å bevare detaljrikdommen og motsetningene i en case-studie. For det første å ikke glatte over motsetninger og skape en harmoniserende fortelling ut av funnene. Men det andre er like viktig; å ikke knytte funnene til ett spesifikt teoretisk perspektiv. Det er langt bedre, hevder Flyvbjerg, å trekke inn mer generelle filosofiske betraktninger. Da vil nemlig studien åpne seg mot leseren og kunne ha

ulike betydninger for forskjellige lesere. Idealet er å sette leseren i en autonom rolle, slik at han selv fritt kan få lov til å fortolke funnene. I min undersøkelse, hvor en instrumentell case-studie er gjennomført, har jeg ikke holdt alle muligheter åpne. Det empiriske materialet jeg trekker fram er konsentrert om min tematikk. Leseren føres langs en oppmerket sti. Spørsmålet er om denne undersøkelsen vil kunne ha relevans utenfor et snevert fagmiljø. Jeg har forsøkt å være oppmerksom på dette hele veien ved å hente inn brede teorier som oppleves relevante, men uten å legge opp til altfor stor epistemologisk variasjon. I likhet med Flyvbjerg er mitt eget kunnskapssyn forankret i en postmoderne og praksisorientert (situert) ramme. Det betyr at det er på sin plass å tone ned fokuset på ekstern validitet når det gjelder forskning på menneskelig samhandling. Flyvbjerg slår fast at, siden det er umulig å finne universelle teorier om menneskelig atferd, er det den konkrete og kontekstavhengige kunnskapen som er tilgjengelig. (2006, s. 7). Dette er også helt i tråd med tanker fra Ricoeur (1971, s. 543–544) og Czarniawska (2004).

Idealet for en case-studie, slik Robert E. Stake ser det, er at forskeren ikke blander seg for mye inn i det en skal forske på. Det er stort rom for egne tolkninger av mennesker og samspill, men liten toleranse for selv å blande seg inn i det som skal studeres (1995, s. 12). Denne grenseoppgangen mellom å observere og å intervensere har vært krevende. Ved at jeg fikk så åpen adgang til deltakerne og deres arbeidssted, og nærmest ble inkludert i deres team, åpnet det seg mange fristelser i form av faglige samtaler med meg selv som ivrig deltaker. Det er interessant å høre på lydopptakene hvordan intervjuene gradvis utvikler seg til samtaler. Det er merkbart hvordan jeg speiler mine egne tanker tilbake til deltakerne for å høre om min forståelse er rimelig. Dette kan ofte være en fruktbar måte å sikre seg at en selv har forstått det deltakeren forteller om, og gjøre materialet tydeligere og mer relevant for å avklare de spørsmålsstillingene prosjektet reiser (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 146). Spesielt er dette synlig i de tilfellene hvor det etiske og emiske nivået nærmest smelter sammen. Mine forventninger om å forvalte det analytiske nivået nærmest på egenhånd, må gradvis vike for en forståelse av at det i stor grad foregår en gjensidig utveksling av teoretiske tilnærminger til den organisatoriske konteksten som begge parter er glødende opptatt av å forstå (Alvesson, 2011, s. 24).

Et godt forskningsresultat er avhengig av et godt forarbeid for å lykkes. Men et godt forarbeid er ikke det samme som at funnene samsvarer med forventningene. Det har vært fascinerende å se hvordan fokuset i denne undersøkelsen har forandret seg underveis fra den første prosjektbeskrivelsen til det ferdige produktet. Da jeg startet tenkte jeg at jeg hadde unik innsikt i en del sammenhenger, og jeg ville gjerne undersøke en organisasjon for å høre hvor lite av dette de var klar over. Jeg var opptatt av det kritiske perspektivet og mistankens hermeneutikk (Ricoeur, 2008, s. 26). Etter hvert opplevde jeg at dette kritiske blikket flyttet seg fra selve organisasjonen som helhet og til prosesser igangsatt av deler av ledelsen for å bevare organisasjonens særpreg og verdier. Derfor har jeg også tatt en metafor som en av deltakerne brukte som overskrift for denne avhandlingen: «*Att inte störa det välspelande pianot*».

3.8 Forskningsetiske vurderinger

Det framstår ved første øyekast som relativt etisk uproblematisk å forske på en bedrifts verdigrunnlag. Likevel er det alltid viktig å gå grundig gjennom mulige utfordringer og eventuelle normative krav. Min empiriske forskning har hovedsakelig funnet sted i Sverige, og ut fra de gjeldende kravene er ikke prosjektet meldepliktig («När behövs etiskt tillstånd?», 2015). Her i Norge er prosjektet mitt meldepliktig hos NSD, men ikke konsesjonspliktig, siden ingen sensitive opplysninger skal innhentes. Men det er uansett noen etiske normer som skal overholdes. Inspirert av Robert E. Stake, omtaler jeg de menneskene jeg intervjuer og observerer for «deltakere», ikke «subjekter» eller «objekter». Når jeg skriver at jeg er «inspirert av» Stake, er det fordi han kaller sine deltakere for aktører eller «actors» (Stake, 1995, s. 1). Her virker det nesten som om han til og med har gått litt for langt i forsøket på å heve deltakernes status. Det er i hvert fall vanskelig å se at intervjusituasjonen, som er preget av asymmetriske maktforhold (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 52–53), gir grunnlag for å framheve deltakeren som «aktør», annet enn som en påminnelse til forskeren om å være oppmerksom på egen rolle. Derfor bruker jeg det litt mer nøytrale begrepet «deltaker». Dette vil jeg begrunne på to måter. For det første har det sammenheng med at jeg vil vise at deltakerne ikke er passive objekter som studeres (Ragin & Amoroso, 2011, s. 88). Dette handler om en respekt for deltakerne som enkeltindivider med en ukrenkelig integritet (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016, s. 12). For det

andre ligger det i deltaker-betegnelsen en vektlegging av den aktive sosiale rollen hvert enkelt menneske spiller, og hvordan alle spinner et nett av mening omkring sin egen tilværelse (Geertz, 1973, s. 5).

Siden deltakerne i undersøkelsen skulle observeres på sitt arbeidssted, har det vært nødvendig å innhente samtykke fra alle impliserte. Det har vært viktig å anonymisere deltakerne, men likevel være klar over at i et såpass lite og gjennomsiktig miljø vil det uansett være relativt lett å identifisere de ulike røstene som synliggjøres gjennom eksempler. Derfor har jeg gitt alle deltakerne fiktive navn, og kalt selve firmaet for E-Quality, et passende navn, men funnet opp av meg selv. Innad i firmaet jeg faktisk studerte, var de absolutt ikke bekymret for å bli nevnt ved navn, men spesielt ved intern gjennomlesning av oppgaven, vil navngitte personer kunne tre fram fra materialet. Jeg har derfor tilstrebet å utvise en viss grad av nennsomhet ved eksplisitt bruk av empirisk materiale (Johannessen et al., 2010, s. 92).

3.9 Språklig fokus på organisasjoner

Jeg ble svært inspirert av artikkelen «Taking the linguistic turn in organizational research», hvor Alvesson og Kärreman (2000) hevder at det for studieformål kan være formålstjenlig å tenke seg en inndeling av organisasjonsaktiviteter i tre kategorier: TALK, PRACTICE og MEANING (2000, s. 151). I utgangspunktet syntes jeg det var veldig spennende, og egentlig en framgangsmåte som passet godt med case-studie som metode. Til slutt har jeg likevel endt opp med en litt modifisert utgave av deres skjema. SNAKK har jeg brukt som kategori for bevisste utsagn, konversasjoner og eksempler. De fysiske og organisatoriske forholdene har jeg kalt TING, men da i en utvidet forståelse som jeg skal redegjøre for senere. Til begrepet MENING knytter jeg narrativer, metaforer og annen *sensemaking*.

3.9.1 SNAKK

Det er lett for forskeren å få tak i store mengder empiri i form av språklig kommunikasjon. Da fungerer menneskene rundt oss som kilder til verden utenfor. De bringer med seg virkeligheten til forskeren i form av ord og uttrykk. Men hvor pålitelig er denne

informasjonen? Hva får vi egentlig kunnskap om? Alvesson og Kärremans (2000) poeng er at det er viktig i forskermiljøene å skru ned forventningene til hvor mye presis kunnskap disse språklige utsagnene skal representere. Det er viktig å være edruelig når forskerens virkelighetsoppfatning møter verden «der ute» og redskapet er språk. Særlig når vi vet at språket har mange funksjoner, ikke bare å beskrive virkeligheten, men ofte nærmest det motsatte, nemlig å forskjønne eller harmonisere virkeligheten. Videre i oppgaven har jeg valgt bort mesteparten av materialet i denne kategorien. I stedet har jeg valgt å legge vekt på de utsagnene jeg har sortert som NARRATIVER, METAFORER og VERDIER. Dette blir behandlet under overskriften MENING.

3.9.2 TING

Som jeg har sagt kan språket oppfattet som en troløs venn i forskningskretser. Da er det kanskje mer å hente på en mer materialistisk innfallsvinkel? Til en viss grad føler jeg at oppdraget mitt allerede er utformet av Boxenbaum m. fl.: *“An empirical research frontier lies in detailing how the social realm and the material realm become intertwined, and what effects these processes have on organizational practice”* (Boxenbaum, Jones, Meyer, & Svejnova, 2018, s. 601). Det bør altså være en del å hente på å tappe inn på det vi kan kalle «de tause kildene», noe jeg kaller arbeid med *ting*.

Det er åpenbart at arkeologer setter søkelyset på arkitektur, bygninger og utforming. Det eneste de har å forholde seg til er jo ofte ruiner og rester etter menneskelige praksiser. Men hvorfor er det fruktbart i en dokumenterbar og språklig viril samtid å rette søkelyset på «de talende stener»? I en fascinerende artikkel hvor de sammenlikner arkitektur og identitet mellom byene Barcelona og Boston, skriver Candace Jones og Silviya Svejnova at det kan være fruktbart å analysere det materielle og bygningenes retoriske funksjon, men også hvordan arkitekturen blir oppfattet av innbyggerne og er med på å konstruere byens identitet (Jones & Svejnova, 2017, s. 4–5). Selv om gjenstanden for min undersøkelse kun er et lite svensk firma og ikke en hel by, er ikke tankegangen så ulik. Det handler om å bruke ulike briller for å få øye på hvilke budskap som skapes og sendes ut, knyttet til bedriftens materielle manifestasjoner. Likevel oppleves det ikke så fruktbart å kun fokusere på det materielle og la det verbale fare. Antakelig er det mer å hente på å studere virkeligheten fra

så mange synsvinkler som mulig. Dette er også helt i tråd med konklusjonen til Dan Hicks og Mary C. Beadry i forordet til den relativt ferske håndboken for materielle kulturelle studier (Hicks & Beaudry, 2010, s. 19–21).

Ideer og tanke-systemer eksisterer ikke bare gjennom ord, men blir også definert, forstått, overført og understreket gjennom materielle gjenstander som kommuniserer til mennesker på ulike nivåer. I møte med den materielle virkelighet skjer en sanselig, kognitiv og følelsesmessig påvirkning. *Artefakt* er en faglig term for alt menneskeskapt. Selve ordet kan være omstridt fordi det er et typisk etnografisk uttrykk som plasserer alt signifikant som omgir oss i en analytisk tolkningstradisjon. Det ligger altså minst to betydninger og venter på enhver menneskelig gjenstand (Henare, 2010, s. 4). Det kan derfor argumenteres for at ordet «ting» fungerer bedre, og siden organisasjonsstudier ikke har vært spesielt opptatt av gjenstander, bygninger og ytre rammer i det hele tatt, synes jeg det er unødvendig å introdusere et kompliserende fagbegrep.

En annen interessant trend går i retning av å utvide tolkningen av hva som faktisk tilhører institusjoners materielle side. Det kan være fornuftig å regne som ting alt ikke-menneskelig som er med på å bevare, overføre og spre videre institusjonens ideologiske innhold og identitet. Dermed omfatter ting også digitale objekter og teknologisk utstyr. Går vi i tillegg enda videre til alt som inkluderes av den materielle dimensjonen, må vi også inkludere strukturer og praksiser som gir institusjoner identitet og inngår i meningsdanning og sosiale prosesser (Boxenbaum et al., 2018, s. 601).

Det er spennende å gjøre bevisste observasjoner, både når det forventede dukker opp (check!) og når overraskelsene kommer (what?). For å få dybde og relevans i tolkningene, er det nyttig å være klar over ulike måter å tolke materielle representasjoner. Det går an å tenke seg tre ulike konkurrerende tolkningssett (Preston, Wright, & Young, 1996, s. 134):

- 1) **Materielle representasjoner reflekterer den sosiale virkeligheten.** Det du ser, er faktisk bare en bekreftelse på hvordan ting fungerer. Det kan vi kalle «face value».
- 2) **Materielle representasjoner maskerer den sosiale virkeligheten.** Noen tjener på å framstille situasjonen slik. Det er opp til forskeren å avsløre bløffen.

- 3) **Materielle representasjoner ER den sosiale virkeligheten.** Det er umulig å skille gjenstand og ideologi fordi de bekrefter hverandre innbyrdes. Det er ikke slik at tanken har forrang framfor den materielle utformingen. Begge kan være både figur og bakgrunn, for å låne et uttrykk fra Smircich og Morgan (1982).

Nettopp dette siste poenget, at materialitet er med på å konstituere sosial virkelighet, og at handlemåter og organiseringsformer ikke er «nøytrale» tilnærminger til alt som handler om å «få jobben gjort», fører til at den materielle og strukturelle siden ved organisasjoner framover kanskje fortjener langt større oppmerksomhet (Raaijmakers, Vermeulen, & Meeus, 2018, s. 812). Kanskje er det slik at det er «ekspertmiljøet» vi omgir oss med som gir oss ekspertstatusen? Er det powerpointene og dressjakka som gjør konsulenten til strategisk rådgiver? Er det stemmeseddelens plassering i rekkefølgen som gjør den mest attraktiv for velgeren? Går det an å reklamere for radio på TV? Er det mulig å reformere en skole uten å gjøre noe som helst med bygningen? Jeg tror alle som leser disse spørsmålene tenker at det materielle sikkert spiller en viss rolle, men poenget her er at vi har litt for lett for å tenke på omgivelsene som en nøytral bakgrunn for aktørene.

Når Edgar H. Schein (2004) redegjør for artefakter, inkluderer han nærmest alt som ikke er transkribert tekst eller innsamlede tall i artefaktkategorien. Det er også svært opplysende at han legger til: «Det viktigste poenget i forbindelse med å jobbe på dette kulturelle nivået, er at det er lett å observere, men vanskelig å tolke» (Schein, 2004, s. 26, min oversettelse). Det er jo fristende å tolke Schein dithen at det som forskeren har bestemt seg for å samle inn og ha fokus på, er lett å tolke, og at det som dukker opp underveis er vanskelig. At menneskers uttalte meninger og egne atferdsbeskrivelser oppleves som lettere å tolke, kan ha sammenheng med at personer kan redegjøre for meningsinnholdet og selv delta i kunnskapsproduksjonen.

3.9.3 MENING

Tietze, Cohen og Musson (2003) hevder at virkeligheten, og dermed også de organisasjonene vi tilhører, kommer til oss som fortellinger som vi tar stilling til. Noen versjoner av virkeligheten er langt mer troverdige for oss enn andre. De fortelles av

mennesker vi stoler på, som vi er avhengige av eller som har en autoritet som gjør inntrykk på oss. Det er disse subtile maktfaktorene ledere i økende grad benytter overfor sine ansatte, i en tid hvor det nettopp er et poeng at hver arbeidstaker jobber selvstendig og tar ansvar for sin egen portefølje. Dette gjelder i aller høyeste grad i en bransje som programmering og webdesign, hvor den enkelte medarbeider fatter dusinvis av autonome eller kundeinformerte beslutninger hver eneste dag. Lederens rolle blir å binde det hele sammen og skape en meningsfull helhet. Forskerne kaller det «hegemoniske prosesser» (Tietze et al., 2003, s. 148–150). Smircich og Morgans klassiker «Leadership – The management of meaning» fra 1982 gir nyttige innspill med tanke på hvem som har autoritet til å «frame» virkeligheten. Her legges vekten på verdibærende fortellinger og samlende perspektiver; «Slik er situasjonen og slik er vi» (Ragin & Amoroso, 2011, s. 63–68; Smircich & Morgan, 1982, s. 258).

Hvordan er disse fortellingene i den virksomheten jeg skal undersøke? Som nevnt tidligere; hvem har «hegemonimakten» i organisasjonen og dermed evnen til å vinne de andre over til sin beskrivelse av virkeligheten? Selv om fortellingene som kommer fram virker overbevisende og kommer i en form som umiddelbart appellerer til tilhøreren, er det all grunn til å bevare en kritisk distanse til det som fortelles. Her er det all grunn til å forsøke å «la sannheten komme i veien for en god historie» (Gabriel, 2004, s. 74).

Det kan være nyttig å skille mellom *fyldige* og *fragmenterte* narrativer (Tietze et al., 2003, s. 57). Det fyldige narrative framføres for et publikum som en bevisst fortelling, med hovedpersoner, handling og gjerne en moral. Det fragmenterte narrative framføres derimot av flere ulike fortellere, i ulike versjoner og uten en bevissthet om at fortellingen må føres til ende. Begge typene fortelling kan bidra til sensemaking i organisasjonen, men den første typen er lettere å ta ut en distanse til. Den har fått en form som gjør at den er mer tilgjengelig for analytisk vurdering. Det fragmenterte narrative kan imidlertid være mer avslørende med tanke på de tause verdiene (Tietze et al., 2003, s. 58). En spesiell form for narrativer, kaller David M. Boje for *antenarrativer* (1991, s. 13). Dette er fortellinger om mulige framtidstilstander som er avhengige av framtidige hendelser for å bli realisert. Disse narrative er spekulasjoner, og kan derfor endre innhold ut fra hvilken funksjon de skal ha i sensemakingprosessen.

I de neste kapitlene skal jeg legge fram de empiriske funnene fra undersøkelsen og sette dem inn i en faglig kontekst. Målet mitt er å belyse problemstillingen: I hvilken grad er dette utvalgte firmaet i privat næringsliv preget av verdibevist ledelse? I sammenheng med dette har jeg stilt spørsmålene: Hvordan kan verdibevist ledelse gjenkjennes? Hvilke verdier kommer til syne i denne organisasjonens kommunikasjon, sosiale omgangsformer og materielle uttrykk? Hvilke fortellinger og metaforer knyttet til denne organisasjonen regnes som gyldige blant de ulike interessepartene? Hvilke utfordringer er knyttet til institusjonalisering av verdiene i denne organisasjonen?

4 Tingene i E-Quality

I dette kapitlet vil jeg først og fremst ta utgangspunkt i forskningsspørsmålet: Hvilke verdier kommer til syne i denne organisasjonens kommunikasjon, sosiale omgangsformer og materielle uttrykk?

4.1 Hva møtte meg?

Det er nesten umulig å finne E-Qualitys kontor. Alt er så fullstendig «low key». Det er omtrent som å finne leiligheten til en velstående, eksentrisk slektning som du aldri har besøkt før. Utenfor døra står det små skilt med navnene til «beboerne». Da kan du ringe på, men det er ikke sikkert noen er «hjemme». Det er ingen resepsjonstjeneste. Mitt første møte med E-Quality, opplevde jeg omtrent som å komme hjem til en introvert familie. Kontoret er en ombygget leilighet i en fornem, noe falmet, leiegård. Når døra med kodelås går opp, er du midt inne i stua. Her er det også møblert som en stue. På et tykt gulvteppe, som dekker halve stua, står en stor hjørnesofa, en komfortabel halvannenseter og småbord. Et spisebord står klart med lysestaker, balsamicoeddik og en krydderboks. Senere fortalte kontorlederen meg at de hadde oppfordret de ansatte til å spise der, men at det sjelden sitter folk der sammen i lunsjen. På den ene veggen henger en TV og et beskjedent musikkanlegg. Et enkelt og lyst interiør. Fem bilder i gråtoner og jordfarger på veggene. Ingen av bildene virker å være spesielt utvalgt. Senere fikk jeg vite at stua nylig var utvidet fordi et leieforhold var blitt avviklet. Tidligere ble nemlig et stort rom leid ut til en gruppe revisorer. Nå har imidlertid E-Quality hele leiligheten til disposisjon. Det ble antydning at det var et tegn på vekst.

I leiligheten står alle dørene åpne. Kjøkkenet har kaffetrakter og et fruktfat. Det er ikke noe vertskap som byr på kaffe eller forklarer ulike funksjoner. Det forventes åpenbart at folk tar seg til rette. Ingen forteller meg at jeg kan ta frukt, så det gjorde jeg heller ikke. De seks «soverommene» er fire kontorer og to møterom. Det er ikke noe pretensiøst eller prangende over noe. Det er ikke noe oppsiktsvekkende utstyr eller bilder av gamle prosjekter eller organisasjonskart. Det er ingen bilder av de ansatte, ingen plansjer med vekstkurver og ingen slagord eller sitater. Det eneste «profesjonelle» er bleke skisser under

utvikling på whiteboard-tavlene inne på møterommet. Det minste kontoret kalles «banken», og der har de to operative lederne arbeidsplassene sine. Her tas mange av de løpende finansielle avgjørelsene. Likevel er det ikke her makten sitter, for de to som eier selskapet jobber i ulike roller, men forsøker å holde en lav profil med tanke på den daglige ledelsen.

Det antydes et sosialt liv ved at det ligger fire-fem brettspill på en hylle under et hjørnebord. Jeg kan ane et sterkt økonomisk fundament når jeg ser at det ligger to bærbare mac'er lettere henslengt i originalemballasjen på et bord. Det er ingen som har tatt eierskap over dem ennå. På kontorene er det romslige, upersonlige arbeidsplasser som hvem som helst kan ta i sin besittelse ved behov. En av disse profesjonelle og ergonomiske arbeidsstasjonene fikk jeg bruke helt fritt. Koden til nettverket ble fortalt meg i forbifarten. Den var enkel, noe som gjorde det litt pinlig for meg da jeg måtte komme tilbake tre ganger for å få tastet den inn riktig.

4.2 Hvilke verdier kommuniseres?

Det er åpent overalt. Det er umulig å se hvem som er sjefen. Det er ingen kleskode, men heller ingen med oppsiktsvekkende utseende. Toalettene er unisex og felles for alle. De uttrykker ikke noe annet enn at alle mennesker må gå på do. Det er ingen detaljer, ingen duft, ingen mykhet eller noe design som forteller at det er «fordi du fortjener det».

Det er tydelig at E-Quality er et sted hvor du kommer på jobb for å jobbe. Det er ingen fritidsaktiviteter som utøves i kontorlokalene. Brettspill og balsamico bærer bud om et visst sosialt liv, men ingen legger vekt på at dette er viktige aspekter ved å ha denne jobben. Du skal rett og slett ikke være på jobb når du har fri. De eneste fellesaktivitetene som utøves utenfor arbeidstiden er lørdager med sumo-kamper med egenproduserte roboter. Dette er frivillige familietreff og ikke tenkt som teambuilding. Faktisk er det en uttrykt uvilje blant ledelsen i firmaet mot å arrangere eventer på kveldstid eller i helgene som de ansatte forventes å delta på. Hver fredag er det felles lunsj for alle som har mulighet til å komme. Resten av ettermiddagen brukes så på faglig oppdatering og deling av nye metoder og ny teknologi. Her oppmuntres det til at alle deltar aktivt for å lære og lære bort. Det

kommuniseres tydelig at E-Quality liker egalitet, nøkternhet, transparens og deling av ny teknologi.

Det kan jo være relevant å tenke litt gjennom hvordan de materielle representasjonene kan tolkes ut fra de teoriene som ble lagt fram i kapittel 2.7.2 (Preston et al., 1996). Hvilken synsvinkel er relevant for å forklare E-Qualities vennlige, men tekniske og litt sterile uttrykk? Er det rom for en kritisk tolkning? Finnes det en skjult svulstighet eller kapitalistisk tørst bak den nøkterne overflaten? Det er vanskelig å finne holdepunkter for det. Faktisk antyder Josef, den andre av eierne, at han godt kunne tenke seg en litt mer offensiv markedsføring av firmaets verdigrunnlag utad, men helst slippe det eksplisitte verdiarbeidet innad i virksomheten. Frykten for å bli nok en klisjeproducerende organisasjon er helt tydelig langt framme i bevisstheten hos eierne. Kanskje er det grunnlag for å si at E-Quality møter deg i det materielle på en direkte og likefrem måte, men at det krever en personlig erfaring for å komme på innsiden og se at det finnes kvaliteter som overgår den beskjedne framtoningen. Det er jo også viktig å poengtere at det ligger stor signaleffekt i å ikke kommunisere også. Det kan være like bevisst å tone ned et aspekt som å framheve det.

4.3 Hvorfor er det så beskjedent?

De tre arbeidsdagene jeg var på kontoret, fikk jeg tilgang til alle møter. Møtene er preget av en merkbar uformell stil. Medarbeiderne sitter spredt omkring i sofaer og stoler. Mange er i sokkelesten. Møtesjargongen er ubearbeidet fagspråk. Det forutsettes at alle er fagpersoner, men ingen snakker «sitt spesifikke fagspråk». Rapportene fra det daglige arbeidet bærer ikke preg av rettferdiggjøring av tidsbruk eller fortellinger om eget arbeid. Heller vender de stadig tilbake til ønsket om konkret respons: «Hva tenker dere om min handlemåte?» Det finnes tydelige undergrupper og spesialiseringer blant personalet. Personer nevnes kun ved fornavn. Kontakter med andre firmaer omtales som venner. Det er lite rom for å hevde seg, men stort rom for å slå av en spøk eller komme med en ironisk kommentar. Det virker som om alle dyrker det uformelle samværet. Den daglige lederen, Magnus, har framdriften under kontroll, og nøster sammen alle prosessene på en myndig, men vennlig måte. Det virker litt som en storebror som sørger for ungeflokken mens foreldrene er ute på reise.

Hvorfor er ikke firmaprofilen tydeligere, verdiplattformen klargjort og markedsføringen mer aggressiv? Hvorfor er aktiviteten på sosiale medier så lav? Hvorfor driver ikke E-Quality med de aktivitetene som kanskje oppfattes som avgjørende for å lykkes i en konkurranseutsatt del av næringslivet? Kan hende er det så enkelt som at E-Quality gjør det som små firmaer alltid har gjort for å overleve? I en artikkel på nettsidene til USA Today (2016) kommer Rhonda Abrams med ti råd for oppstart av små bedrifter (Abrams, 2016). De likner til forveksling på fortellingene om hvordan E-Quality har blitt startet og drives. Det er altså ikke i selve den daglige driften at dette selskapet skiller seg fra andre bedrifter av samme størrelse. Hvis det er noe verdibevisst her, så er det ikke en identifiserbar overbygning som kommer i tillegg til det ordinære. Kanskje dette utsagnet fra Bengt-Åke, en av eierne, forklarer noe av kjernen i tenkningen:

Jag hoppas att det är för att vi (...) lever..... Vi behöver inte sätta upp dom [verdiene].... (...) alla är väldigt inne i värderingarna, och det är svårt att beskriva sig själv (...) det är väldigt naturligt för oss, det sätt vi är på.

I en kommunikativ bransje som ligger så nær reklame- og mediebransjen er det lett å bli mett på det overtydelige, smilende og støyende. Da ønsker en kanskje å dyrke det lavmælte i hverdagen. Dette spørsmålet skal jeg ta opp igjen senere.

Oversikt over intervjudeltakere:

Bengt-Åke	Eier (50%), tidligere adm. dir.	Hampus	Kommunikasjonsleder
Josef	Eier (50%), ekstern konsulent	Thèrése	Intern konsulent
Magnus	Adm. dir.	Joakim	Intern konsulent
Ida	Kontorleder	<i>Ekstern konsulent: Sitter ute hos kunder</i> <i>Intern konsulent: Sitter på hovedkontoret</i>	

5 Fortellingene og metaforene i E-Quality

I dette kapitlet vil jeg først og fremst ta utgangspunkt i forskningsspørsmålet: Hvilke fortellinger og metaforer knyttet til denne organisasjonen regnes som gyldige blant de ulike interessepartene?

5.1 Narrativene i E-Quality

«For å forstå sine egne liv, skaper mennesker fortellinger, og de gjør det samme for å forstå andres liv», skriver Barbara Czarniawska (2004, s. 5, min oversettelse). På bakgrunn av dette utsagnet ser vi gode grunner til å lete etter narrative i intervjumaterialet. Det akkumulerte fortellingsstoffet i en organisasjon vil antakelig kunne si en del om hvilke narrative som fungerer som identitetsmarkører for medarbeiderne og dermed er med på å opprettholde den sosiale virkeligheten som de ansatte og ledelsen forholder seg til (Boje, 1991, s. 51). Fortellinger som får tilslutning fra flere medarbeidere, vil også antakelig peke på og bidra til å opprettholde sentrale forestillinger i organisasjonen (Weick, 2009, s. 133). I de fleste organisasjoner med svak eller utydelig ledelse vil de negative narrative dominere (Gabriel, 2004, s. 71). Slik er det ikke i materialet i denne undersøkelsen. Jeg begynner med fem positive fortellinger om hvem de er og hvorfor det er godt å jobbe i E-Quality. Deretter kommer tre eksempler på trusler mot det harmoniske, og hvordan kamp mot felles fiender skaper identitetsbyggende fortellinger om tilhørighet og samhold.

5.1.1 Jeg kom hjem

Samtlige personer jeg intervjuet trakk fram fortellinger om å komme hjem, å bli tatt imot med omsorg eller å bygge opp et hjem. Samtidig som hjemmet er en sterk metafor for et sted du hører hjemme og et sted du er trygg, er fortellinger om å komme hjem sentrale uttrykk i vår kultur for å bli akseptert og tatt imot. Det er også et religiøst uttrykk for å bli frelst. Dette finner vi blant annet igjen i Lukasevangeliet i fortellingen om den fortapte sønnen (Luk. 15). Det er tydelige narrative likhetstrekk mellom den bibelske fortellingen om sønnen som sliter i en dårlig jobb, kommer til seg selv og vender hjem til farens varme og omsorg, og de ansatte i E-Quality som har funnet sitt «hjem». Her er tre representative eksempler:

Jag kom ifrån rekrytering- och konsultvärlden (...) Jag hade gått in i väggen, bränt ut mig (...) Så det var den ena aspekten: För att rädda min själ, på nåt vis.

Jag hade kommit lite från reklambyråhållet innan dess; produktionsbyrå... Var lite trött av tempot (...) du arbetat hårdt och alltid ganska dålig lönsamhet (...) Jag pratade med Josef som har det här stället. Han frågade mig: "Ska du inte börja här i stället?"

Jag höll på att leta efter annat (...) Alla var så trevliga och öppna. Glada och väldigt välkomnande.... (...) Det känns ju också väldigt kul att de ville ha mig så pass gärna att de faktiskt gjorde plats för mig här.

Fortellingene om å komme hjem framstår som fylldige narrativer med begynnelse, hoveddel og avslutning. Det er en telos som blir understreket: I E-Quality har de funnet sin rette plass.

5.1.2 Vi har skapt et hjem

Det å bygge opp et hjem for andre er også et sentralt kulturelt motiv, både religiøst og politisk. De tradisjonelle fortellingene om hva som er godt, sant og rett lever fortsatt i våre kulturer (Tietze et al., 2003, s. 50). Det er på en måte den ultimate omsorgshandlingen å skaffe et godt hjem til den bostadsløse. I Sverige er det sterke og levende forestillinger om det sosialdemokratiske «Folkhemmet». Grunntanken er at det går an å skape et trygt hjem for alle, også store grupper av innvandrere. I vår religiøse tradisjon sier Jesus til vennene sine: «(...) når jeg har gått og gjort i stand et sted for dere, vil jeg komme tilbake og ta dere til meg, så dere skal være der jeg er» (Joh. 14). Det er ingen ting som tyder på at det ligger religiøse motiver til grunn for eierne av E-Quality når de skal ta imot sine «hjemløse», men likheten i tematikk mellom den store fortellingen og de små fortellingene er interessant. Når Josef, den ene av eierne, snakker om å ta imot ulike medarbeidere, velger han å legge fram en lang fortelling om en ansatt som trengte gjestfrihet, takhøyde og litt ekstra tålmodighet:

(...) så fort det handlade om att vi gav honom ett uppdrag, blev ju han ganska uppjagad (...) han trodde själv att han hade höge krav på sig. (...) Det är ju så interessant det där.... för jag tror ju att alla har någon ting som dom är bra på, i sig (...) så handlar det nog mera om att hitta på vilket sätt som funkar for dom att jobba (...)

Vi ser av dette fylldige narrative at det ikke er nok å åpne døra og slippe personen inn. Det handler også om å legge til rette for vedkommende slik at han kan trives og vokse. Å skape et hjem krever mer enn fire vegger og navnet på postkassa. Historien om at Bengt-Åke og

Josef har skapt et hjem finnes som mange fragmenter i intervjumaterialet. De tause verdiene som handler om aksept og tilpasning for den som ikke er helt A4 eller går gjennom en tung periode, får sitt uttrykk i utsagn om mykhet, menneskelighet og raus personalbehandling.

5.1.3 Vi er en sunn arbeidsplass

Flere av deltakerne i undersøkelsen forteller historien om «den omtenkssomme arbeidsplassen». Her kan du være trygg på at du blir tatt vare på. De fortalte at det ikke er lov å jobbe overtid, og at de heller ikke ønsket å samarbeide med andre selskaper dersom de satset på overtidssjopping. Dette har en positiv virkning på firmaet, forteller Magnus:

Om du pratar om vad som skapar engagemang och solidaritet mot bolaget (...) att man tar risken att offra lite produktivitet och lite intäkter, (...) men att man tar hand om en människa som inte är fullt funktionell eller fullt presterande.... De som är fullt funktionella och är fullt presterande, men känner att "Nej, men det är tufft ibland!", blir ju supertrygga i att: "Det är ingen fara här, för vi tar hand om dig, i alla fall."

Denne fortellingen er meget identitetsskapende for E-Quality, og det å være et såkalt "work/life-balance"-foretak (Crompton & Lyonette, 2006) framstår som én av verdipillarene i organisasjonen. Det er lov å vise svakhet, og du mister ikke anseelse av den grunn. Da jeg spurte Ida hva hun hadde lært av å jobbe i E-Quality, svarte hun slik: "At man kan vise seg sårbar (...) og at det kan være ok, og at man kan vokse på det." Et spennende utviklingstrekk er at dette som har begynt som fragmenterte narrativer knyttet til de to gründerne, etter hvert har utviklet seg til å bli et fyldig narrativ med den nye administrerende direktøren som protagonist. Dette er også en fortelling som ledelsen i bedriften aktivt opprettholder og bekrefter. Begge de operative lederne arbeider i 80% stilling. De prioriterer sin egen helse og andre sysler framfor jobben. Jeg fikk høre flere fortellinger om at lederen gikk hjem fra jobben eller avbrøt møter fordi han var sliten. Dette ble framhevet som et svært positivt karaktertrekk.

5.1.4 Ingen slutter her

Turnover innenfor IT- og konsulentbransjen i Sverige har ligget på svært høyt nivå i mange år («Rekordhög personalomsättning! – Teknikdygnet», 2016). På tross av dette forteller deltakerne i undersøkelsen om en svært stabil medarbeidergruppe. Det første Magnus sier

om organisasjonen er: "Vi har ikke hatt noen turnover!" Så forklarer han at hans verste skrekksenario ville være om de ansatte hadde begynt å forsvinne etter at han hadde tatt over som leder. Ved å dikte opp et slikt alternativt framtidsbilde, som han så velger å forholde seg til, bruker Magnus et antenarrativ (Boje, 2008). Han maner fram en skremmende tilstand som kan bli realitet dersom ikke de gode kreftene vinner. Narrativet om IT-bedriften hvor ingen slutter, framstår som et fragmentert narrativ. Det spesielle er at fortellingen holdes oppe og får liv fra mange personlige vitnesbyrd om hvorfor den enkelte ikke vil slutte. Mange små, fyldige narrativer om opplevd tilhørighet og meningsfullhet, blir til sammen til en lite bearbeidet fortelling om en organisasjon tuftet på sterke profesjonsverdier og godt arbeidsmiljø. Så selv om narrativet mangler hovedperson og handling, er det en av de første historiene en nykommer møter. Kanskje er det nettopp disse trekkene som gjør narrativet så aktuelt: Det er en inkluderende fortelling om seier og framgang som en selv kan bli en del av bare ved å ikke slutte i jobben. I intervjuet presenterer også Joakim et slags antenarrativ:

Jag funderar ofta på vad som skulle hända här, för att jag skulle vara så "Nej, nu är jag färdig här!"(...) Det måste vara om det (...) var en helt annan typ av uppdrag som kommer in, och som inte är något roliga att jobba med och att vi, på något sätt, inte skulle ha inflytande över vad som händer.

Her har antenarrativet den funksjonen at det setter et godkjenningsstempel på det nåtidige, samtidig som det understreker personens handlingsfrihet i det framtidige. Det er et godt eksempel på det emansipatoriske aspektet ved storytelling som verdibevist ledelsesfilosofi. Det virker som om Joakim har sin identitet forankret i sin autonome profesjonsrolle, og at han henter motivasjon fra at han frivillig har sluttet seg til bedriftens verdigrunnlag (Alvesson & Willmott, 2002).

5.1.5 Vi gjør hverandre gode

Jeg spurte deltakerne om de opplever stor grad av intern konkurranse i bedriften. Svaret var negativt. De mente heller at folk prøvde å utfylle og hjelpe hverandre. Alle deltakerne mente at det var gunstig for arbeidsmiljøet at folk hadde lite prestisje knyttet til arbeidet sitt. Men i utdypingen av dette spørsmålet, kom en annen fortelling til overflaten: E-Quality er en lærende organisasjon. De viste en tydelig stolthet når de fortalte om fredagslunsjene og

delingskulturen knyttet til disse. Annenhver fredag brukes nemlig lunsjen og resten av dagen til kompetanseutvikling. Joakim uttrykte det slik:

Jag har jobbet på många ställen som säger: "Vi har kunskapsdelning! "Men hur ser det ut? "Ja, det vet vi inte riktigt..." Men här finns det konkreta planer, det är väldigt bevisbart att säga att vi gör de här sakerna, de här personerna finns. De här träffarna har vi (...) Jag tror mycket ligger i att det faktiskt är förankrat (...) och att det finns metodik för hur vi jobbar.

Så det konkrete, organisatoriske, knyttet til teknologien er godt ivaretatt i organisasjonen. Det oppleves som en del av arvesølv et i en bedrift startet av programmerere. Det er et håndverk som skal holdes i hevd av et praksisfellesskap. Thèrése mener det henger sammen med den egalitære og transparente grunnholdningen i organisasjonen:

Det finns ingen ingen prestige på det sättet att det är någon som håller på kunskapen och tycker att "jag är mycket bättre än alla andra". Så fort man lär sig någonting, då vill man dela med sig av det till alla andra.

Når en så normativ fortelling fortelles av de to deltakerne som ikke er involvert i ledelsen av selskapet i det hele tatt, tyder det på at delingstiltakene har fungert som viktige kulturelle verktøy (Alvesson, 2002, s. 252,267). Det er en måte å vise verdier i praksis, ved å prioritere tid og ressurser til faglig oppdatering.

5.1.6 Vi har vært truet av en sviker

Det er ingen selvfølge at E-Quality er der de er i dag. Det har vært en del farer underveis på veien. For det første uttrykker eiere og medarbeidere den konstante ytre trusselen fra en forretningskultur som i stor grad prioriterer kortsiktig gevinst og egoisme. Josef uttrykker det slik: " (...) det økonomiske systemet som finnes i dag, der man tjener penger på å ha penger (...) Jeg drives ikke av sånne verdier (...) Jeg vil ha et meningsfullt liv." Disse ytre truslene kan man jo leve med, og til og med hente samhold og energi fra. Det kan være verre når trusselen kommer innenfra. Den tydeligste indre trusselen jeg fant i fortellingsstoffet har Gregor, en tidligere medeier, som antagonist. Det er et meget fylldig narrativ vi møter:

...Gregors fokus var väl mycket mer att tjäna pengar, och på att göra aktieutdelning, att snabbt kunna få ut mycket pengar, och vi har sett det mer som (...) att det här är en lång resa...

(...) till slut så, lite för det att affärarna gick bra, så valde vi att köpa ut honom [Gregor] helt och hållet, och då var det ganska tydligt att det liksom lyftes någon sorts sten från våra axlar (...) Vi har kunnat ta ut svängarna mer efter det och gjort det ändå bättre (...)

Det roliga är att vi tillsammans med honom, på hans initiativ, satte upp olika ekonomiska mål (...) och de målen har vi ju levt upp till nu. Så det är inte det att vi driver en (...) pro bono-verksamhet nu. Det finns ju liksom väldigt tydliga mål (...)

Den som ler sist, ler best. Slik beskrives Gregors avgang:

(...)...sedan han slutade, så har det här bolaget gått mycket bättre än någonsin (...) Jag tror det har varit lättare för mig och Bengt-Åke att i stället fokusera på att det vi gör, ska vi göra bra (...) att det [bolaget] inte hänger som ett ok bara på våra axlar.

Utsagnene passer inn i en tydelig eventyrstruktur. Det handler om en tidligere medeier som vender seg mot firmaets verdiprofil, prøver å få gjennomslag for sin griskhet, kaster en forbannelse over selskapet, men blir ettertrykkelig satt på plass i etterkant. Det er en fortelling som støtter opp om de nåværende eiernes agenda. Det er tydelige verdimarkører i fortellingen, og det bygges opp en dikotomisk rytme:

Gregor	Oss (alle)
Tjene mye penger raskt	Dette er en lang reise
Solgte seg ut	En lettelse
Hadde satt ambisiøse mål	Målene realisert etter hans avgang

Det kommer fram at det er positivt å ha økonomiske ambisjoner knyttet til driften, og at det er mulig å tjene gode penger uten å gå over til «den mørke siden». Det er faktisk når du ikke er grisk, men viser måtehold, at du får din fortjente belønning.

5.1.7 Vi har vært truet av egen suksess

Det andre truende narrative er vanskeligere å få øye på, men det er nok enda mer identitetsbyggende enn det første. Som en respons på mitt spørsmål «Har du opplevd noen episoder på jobben som har vært betydningsfulle?» fikk jeg høre Idas fortelling om en stor kontrakt som truet med å vokse hele firmaet over hodet. Hun forteller at de hadde fått inn en kjempestor kunde. Hele firmaet jobbet på spreng for å kunne levere. Hver dag var

spennende, og de måtte skaffe flere folk, ta inn mange flere konsulenter utenfra. De fakturerte oppdrag for 14 personer, og denne kontrakten førte til at E-Quality tjente penger som aldri før. Men så:

Vi valde att sluta (...) för att inte riskera kulturen på något sätt. Det tror jag inte att många bolag skulle göra. (...) så vi tackade nej till den. (...) jag insåg ju också att "fan, vi måste nog", för det sku vara ännu värre om någon skulle börja säga upp sig. (...) det var inte mitt beslut, men jag tyckte att det var häftigt att våga göra det (...) Vi pratade om det länge innan vi vågade.

I denne fortellingen kjenner vi igjen et identitetsbyggende tema: Vi har valgt bort et kortsiktig gode for å få tak i et større og mer verdifullt gode. Her finnes et rikt knippe av «store» fortellinger som kan fungere som bakgrunn for den «lille» fortellingen. Det er et tema som oppsummeres i Markusevangeliet om faren for å tape sin sjel: «Hva gagnar det et menneske om det vinner hele verden, men taper sin sjel?» (Mark. 8,36). Vi ser også et speilbilde av marxismens lære om fremmedgjøring her: Arbeiderne som skaper profitt, men havner i monotone oppgaver som fører til at de mister helhetsopplevelsen av sitt skapende arbeid. E-Quality var kommet på den grønne gren, og alt gikk så det suste. Det var svært fristende å la suksessen endre firmaet. Likevel valgte de å ta den tunge beslutningen om å trekke seg ut. Faren for å miste seg selv i prosessen var for stor.

Fordelen med denne erfaringen er at fortellingen lever videre i organisasjonen som et bevis på at verdigrunnet holder vann. Som Ida uttrykker det: «*Dette tror jeg ikke at mange (andre) firmaer ville gjort.*» Hun vet jo at det ikke er hun selv som har tatt beslutningen, men likevel identifiserer hun seg med firmaet som et fellesskap som må kjempe for sin sjel: «*Faen, vi må nok gjøre det!*»

5.1.8 De skumle kundene

I løpet av et personalmøte den første dagen jeg var i bedriften fikk jeg høre om et møte med en «skummel kunde». Det hadde åpenbart ikke vært noe hyggelig møte, og jeg fulgte opp denne kundekarakteristikken i intervjuene. Hvordan kan de menneskene firmaet lever av få så negative merkelapper? Josef forteller: «*(...) en merker at når vi jobber med kunder som er mer "business-orienterte", eller ser enda mer på penger som verdi, så kan det ofte bli en liten*

clinch.” Det er altså mulig å komme opp i en verdikonflikt med egne kunder, og så komme hjem til E-Quality og få støtte for sitt syn: «Det er ikke deg det er noe galt med, dette er en skummel kunde.» Dette er et narrativ som har en ekstremt tydelig etos. De som jobber i E-Quality kan sette faglige og etiske verdier på dagsorden i en slik grad at kunden kommer i andre rekke. Bakgrunnen for at fortellingen kan opprettholdes som gyldig, er at den henter sitt stoff fra konkrete månedlige eksempler på at oppdrag blir avvist. Josef uttrykker det slik: *”Å takke nei er vel nesten det vi har vært best til i dette firmaet.”*

Når Magnus skal svare på det samme, tegner han en skala på arket: Kundene kommer i ulike utgaver; fra juridisk og upersonlig til menneskelig og engasjert. Den første kundegruppa er egentlig ute etter noe annet enn det E-Quality leverer. Han snakker varmt om oppfølging av kunder og evnen til å strekke seg langt for å finne gode løsninger. Samtidig forteller han om intense frustrasjoner i møte med innkjøpere som jakter best mulig kvalitet for lavest mulig pris. Det er åpenbart at de kundene som ikke ønsker noen form for relasjonsbygging er de skumle kundene: *”(...) så er det jo veldig lett at en havner i de sammenhengene som er ”strictly business”, det har ingenting med mennesker å gjøre, (...) og vi samhandler jo så ekstremt dårlig med det som organisasjon.”*

5.2 Metaforene i E-Quality

Når Mats Alvesson skriver om metaforer, sier han at mennesker aldri forholder seg til virkeligheten uten gjennom et metaforisk filter (Alvesson, 2011, s. 70). Det betyr at organisering av tanker primært finner sted ved bruk av stadig mer sammensatte og avanserte metaforer (Lakoff, 2014, s. 2). Alvesson hevder at en høynet oppmerksomhet for metaforene kan tilføre forskningsprosesser en åpenhet for mangfold og helhetstenkning som stringente og reduksjonistiske tilnærminger ikke makter å fange opp (Alvesson, 2002, s. 37). En metafor innebærer et bevisst eller ubevisst valg av perspektiv. Den åpner for én forståelse og lar den komme til orde, men den stenger samtidig for konkurrerende synsvinkler.

5.2.1 Ulike typer metaforer

I jakten på de åpenbare metaforene er det lett å glemme at hverdagspråket vårt er spekket med metaforer. Det er påfallende hvor vanskelig det er å snakke om abstrakte fenomener uten å benytte metaforer (Andriessen, 2008, s. 6). Så har du de *eksplisitte metaforene* hvor personen noe mer bevisst trekker inn et bilde. Jeg har et meget godt og stedegeent eksempel med Magnus som plutselig trekker inn bildespråk fra ishockey:

När jag tog över, så ville jag inte tappa halva personalen, därför att jag förstörde kulturen i bolaget, och då vände jag den pucken då i stället, så att jag vände det och ställde frågan till bolaget: "Men vad har ni för kultur?"

Her tar han altså helt bevisst fram en metaforisk forståelse av puckens to sider, hvor bare én er synlig om gangen, og bruker den for å vise at slik fungerer sosiale situasjoner også. Dette er avansert språkbruk, med en tydelig metafor, og det er ikke noe som forekommer hyppig i mitt materiale.

Så kommer jeg til det jeg har valgt å kalle en *introdusert metafor*. Det er når intervjueren ber deltakeren om å velge en passende metafor. I disse situasjonene var det viktig for meg å ikke innholdsbestemme metaforen, men bruke tydelige metaforer som de fleste mennesker vil kunne relatere seg ganske automatisk til. Typisk spørsmål fra min side var: «Vil du si at det er en familie, et lag eller et drivhus? Hva ligger nærmest dine tanker om E-Quality?» Videre i samtalen om hvilken metafor som passet og hvorfor, kom det fram mange interessante betraktninger, og faktisk også noen alternative metaforer.

Til slutt vil jeg nevne det jeg har kalt *kondenserte metaforer*. Det er oppsummerende metaforer hvor jeg forsøker å forene de ulike metaforene og narrativene som har kommet fram i undersøkelsen til mer samlende uttrykk. Det er et slags pedagogisk grep for å samle alle de små fortellingene til en «mellomstor» fortelling. Denne prosessen bør foregå i nært samspill med deltakerne for at det skal bli opplysende og forklarende, snarere enn fremmedgjørende eller ydmykende. Det som kan være frigjørende ved å arbeide med narrativer og metaforer på denne måten, er at fortellingene som oppstår ikke påberoper seg å være sanne, men at de kan tilføre mening og forklaringskraft til erfart virkelighet i organisasjoner. I arbeidet med disse tankene har jeg vært inspirert av Alvesson, 2002, 2011;

Czarniawska, 2004; Guba & Lincoln, 1989; Morgan, 1980, 1999 og Ricoeur, 2003. Min kategorisering er en direkte følge av arbeidet med det empiriske materialet i denne undersøkelsen.

5.2.2 Eksplisitte metaforer

Jeg har valgt ut noen tydelige metaforer som samler noe av spenningen i datamaterialet. Helt bevisst har jeg trukket fram alminnelige ord som ikke spesifikt hører hjemme i forretningslivet, men som blir gitt et nytt innhold når de brukes her.

Ballspill

Jeg har nevnt pucken, et bilde som er ganske fremmed for nordmenn. Men selv uten hockeymetaforer, kan det være mange andre baller i lufta: *"Da tenker jeg at en får jo «bolla» det med (...) "Hvordan skal jeg ta opp dette?" Viktig å ha noen å «bolla» med, slik at en finner rett approach."* Det å kaste ball med de andre, på svensk et eget verb «att bolla», har en viktig signaleffekt i E-Quality. Det viser at man har en fri, åpen og likeverdig relasjon. Ballen kastes i øyehøyde og samspillet er frigjort fra maktrelasjoner. Alle er medspillere.

Uttrykket dukker opp seks ganger i materialet mitt. Alle utsagnene kommer fra de to i ledergruppa og han som er kommunikasjonsansvarlig. Eierne bruker ikke begrepet og heller ikke konsulentene. Dette kan skyldes at det er en sjargong som er litt typisk for kommunikasjonsarbeid og prosessbeskrivelser, siden alle som bruker metaforen står utenfor den tekniske delen av fagmiljøet. Men det kan også bero på at det å sette ord på at det finnes kommunikative maktposisjoner oppleves som feilaktig, eller at det er tabubelagt. Derfor brukes heller en metafor som inviterer til en egalitær forståelse.

Curling

Curling kjennetegnes av intens kosting av isen foran steinene. Spillerne koster av all kraft for å minske friksjonen i isoverflaten. Det er denne forståelsen av å gli friksjonsfritt fram som ligger til grunn for Magnus når han snakker om sin curlingvirksomhet:

Jag har curlat den här organisationen ganska hårt under första året med väldigt mycket, och det har folk fattat. Jag är inte bitter på något vis, det var meningen. Men nu, som en konsekvens av det (...) "It's gonna be payback time!"

Det ligger et sterkt signal om hvem som er den handlekraftige parten når curlingmetaforen blir tatt i bruk. Her er det noen som ofrer seg for noen andre. Noen glir fram, mens andre jobber hardt. Det er ikke en rettferdig fordeling av arbeidsinnsatsen. Curling er ikke ballkasting mellom likeverdige, men en nøye planlagt forberedelse til innsats. Samtidig tolker ikke Magnus denne curlingen som et offer, det er mer som en langsiktig investering. Hva som blir tolkningen av en slik handling internt i organisasjonen er likevel ikke helt opplagt. Det er stor forskjell på en ytre anerkjennelse fra de andre interessepartene og en selvproklamasjon av typen «Se hva jeg har gjort for dere!» Spesielt ubehagelig kan det bli dersom de utførte tjenestene ikke er etterspurt av mottakeren, men utført på eget initiativ. Det ligger noe tydelig umyndiggjørende i at noen har jobbet for at en selv skal skli uforstyrret fram.

Det er Magnus som snakker om curling, men hvis vi går til Bengt-Åke og Josef, de to eierne som har drevet firmaet siden oppstarten, har de også liknende erfaringer. Bengt-Åke snakker om at han har lagt til rette for de ansatte i årevis, slik at de kan ta på seg mer ansvar. Han uttrykker en mild skuffelse over at det handlingsrommet han har åpnet, ikke har blitt brukt. Josef forteller at hans eneste frykt er at folk blir i firmaet av takknemlighet for alt han har gjort for dem. Disse utsagnene handler jo langt på vei også om en slags curlingvirksomhet, selv om de bruker andre ord på det. Det instrumentalistiske aspektet er også kraftig tonet ned hos de to eierne; det er en langt lavere strategisk bevissthet bak deres «curling» enn Magnus sin.

Magnus vender tilbake til curlingmetaforen senere i intervjuet. Da nyanserer han siktemålet med curlingen, og vektlegger at hovedpoenget var at han selv ikke skulle skape friksjon:

Det var ju min oro när jag kom in, att jag skulle gå in som en elefant i en porslinsbutik. Det är därför som jag berättar om (...) mitt första "curlingår" (...) Att jag har curlat dom JÄTTEmycket för att (...) jag ska förstå vad som händer. Det var ju för att jag ska få förståelse för helheten, men också för att inte störa det här välspelade pianot.

Her gjenopprettes en del av respekten for «curlingsteinene». Fokuset er mer på hvor mye galt han selv kan gjøre dersom han tilfører friksjon på feil sted eller på galt vis. Det er åpenbart at det han frykter aller mest, er å ødelegge noe som ikke bare fungerer godt, men som er vakkert og skjørt. Han forklarer det jo også meget elegant ved å introdusere pianoet som enda en eksplisitt metafor.

Vekten

Å veie for og imot når beslutninger skal fattes er noe av essensen ved å drive en virksomhet. Det er viktig å finne en slags balanse. Vekten som metafor finnes igjen i mange utsagn i materialet, og det er en så vanlig måte å forestille seg virkeligheten på at det metaforiske aspektet i stor grad er ubevisst:

(...) det är väl den svåra balansgången mellan att vara (...) så här "värdebaserat", (...) och att driva business (...) Jag tror att vi har hittat något som är en slags bra mellanting.

I E-Quality er det et uttalt mål å vekte idealisme og personlig utvikling mot realisme og lønnsomhet. Ida uttrykker et felles tankegods når hun blir spurt om hvordan ansettelse foregår:

(...) så tittar man ju på att det är en person som ska passa in, som har samma värderingar som oss, som kanske inte drivs av att bara tjäna pengar. Många som jobbar här vill ju även jobba med något som gör gott, men man kan inte anställa någon som bara vill göra det, för att vi måste ju också tjäna pengar. (...) Jag försöker känna in den här balansen (...)

Når vi ser nærmere på de beslutningene som må tas og hvordan de ansatte begrunner dem, ser vi at den balanserende vekten er en sentral metafor. Det er ikke slik at E-Quality drives av en hemningsløs idealisme. Det er snarere snakk om ubevisst henvisning til en annen metafor, på et mer overordnet nivå: Den gylne middelvei. Dette uttrykkes også meget treffende av Josef når han blir konfrontert med Bengt-Åkes utsagn om at «*Det overordnede målet er at vi skal være et firma som utfører verdiskapende oppdrag*»:

När man säger "värdeskapande", tror jag många tycker att det skall vara välgörenhet eller att det skall vara för en bra sak, men värdeskapande för mig, det kan ju vara att

man tror på idén, att man tycker det är en bra idé, och att man själv tror på idén, då kommer det också att bli ett bättre resultat ut av det (...)

5.2.3 Introduserte metaforer

Som redskap for å strukturere tankene og teste ut mulige perspektiv, er metaforene effektive. Det som ved første øyekast er et grått kratt av liknende utsagn, kan ved metaforenes tvingende makt bli til stier av forståelse. Deltakerne i undersøkelsen kommer med mange innvendinger når de skal velge én metafor som fanger opp opplevelsen av E-Quality. Magnus sier det meget treffende: *"Jeg tror at det er veldig ulikt for ulike personer, og man har ulike behov også... Noen vil ha (...) et kompetansenettverk. Andre vil ha en familie. Jeg tror ikke at det finnes ett..."* Det er jo også litt typisk at det er han, av alle deltakerne, som ikke kan velge ett perspektiv. Han har jo et overordnet ansvar for å finne samlende formuleringer. Så ender han foreløpig opp med det velspillende pianoet, et bilde som favner alle.

Vi er en familie

Tre av sju deltakere ender opp med familien som den mest passende metaforen for E-Quality. Jeg synes de begrunner valget sitt best selv:

Men att det är ... Alla bryr sig om, man tar hand om varann, man hjälper varandra. Det er väldigt omtänksamt, snällt på nåt sätt

En familj har man ju, de är ju där, det kan man inte påverka, och så har man olika relationer inom familjen, men någon typ av relation har man med alla... (...) Man byter inte ut en familjemedlem...

Familj..... "Familjen bortom familjen".....Men alltså; "arbetsfamiljen".....

Det er interessant at de forpliktende relasjonene i E-Quality tolkes som en slags familietilhørighet. Blant de ansatte er det nemlig i liten grad personlige vennskap på fritiden, og ledelsen i firmaet er meget tydelige på et skille mellom jobb og fritid. Den som er nærmest i sin beskrivelse er kanskje den som kaller det «arbeidsfamilien». En av eierne, forteller imidlertid at han ikke ser på arbeidsfellesskapet som en familie. Det er faktisk slik at mange er introverte og ikke engang hilser på hverandre. Han forteller at han akkurat har fått

barn denne sommeren, men at kun et fåtall av medarbeiderne har tatt personlig kontakt for å gratulere ham. Så han tenker ikke at det gode arbeidsmiljøet, jobbtryggheten og samarbeidet om de profesjonelle oppgavene har så mye med en familiefølelse å gjøre. Det virker mer som om han tenker at det er en selvfølge at arbeidsfellesskapet skal ta vare på medarbeiderne, ikke at en skal se på det som en unntaksordning som dermed må assosieres med dypere følelsesmessige bånd.

Vi er et lag

Det er én av deltakerne som sier at E-Quality er som et lag. Han forklarer at han ikke har tenkt på det før, og sier han er elendig i lagsport, men likevel forklarer han det på en imponerende måte:

Olika roller och uppgifter där folk samarbetar, är professionella och vet vad de håller på med. Det ÅR ju en kamratslig och vänlig stämning, men jag skulle nog inte säga att det är som ett kompisgäng, det skulle jag inte. Inte heller familj (...)

Men hvorfor er det så tilfredsstillende å spille på dette laget? Vi snakket videre om innholdet i jobben og hva han tenkte om arbeidsmiljøet i E-Quality:

Det märks att de som startade och äger företaget har utvecklatbakgrund (...) de förstår vilken typ av problem man har i yrket. (...) Den för-förståelsen har genomsyrat vilken typ av uppdrag vi tar och hur vi jobbar med dem och hur vi kommunicerar med kunder.

Ut fra Joakims begrunnelser kunne han kanskje like gjerne valgt den neste metaforen.

Vi er håndverkere

Til å begynne med hadde jeg ikke selv «håndverkere» på lista mi over foreslåtte metaforer. Det dukket opp i intervjuet med Josef, lenge etter at jeg vi hadde passert metaforspørsmålet:

Jag kom på en metafor som jag tycker är väldigt bra på oss: Jag tycker att vi är "hantverkare". För det som..... det som är skillnaden med hantverkare är att dom bryr sig väldigt mycket om det de levererar (...) Den yrkesstoltheten ligger i våran kultur också.

Sitatet viser at for Josef handler dette om verdier som er dypt nedfelt i ham som yrkesutøver og bedriftseier. Han leter fram en metafor som vekker stolthet i ham selv, på vegne av alle de ansatte og bedriften. Dette er kjernen i hva som gir ham mening i arbeidslivet. Han lanserer selv metaforen, men jeg kaller den likevel en introdusert metafor siden den kommer etter press fra meg om å velge et bilde. Dessuten testet jeg metaforen videre på dem som ble intervjuet etter Josef, og den vakte gjenkjennelse hos flere, selv om de ikke valgte den som «sin». Josef er jo selv en av dyktigste programmererne, og slik innlemmet i sin egen metafor, men Magnus, som ikke er en slik håndverker, går enda lenger i sin beskrivelse: *"Det som har blitt tydelig for meg, er at de blir jo som kunstnere, (...) at de skaper kodekunst."*

Vi er et drivhus

At en bedrift skal fungere som et drivhus hvor planter får ideelle muligheter til å vokse, er jo en drøm for alle bedriftsledere. Metaforen dukker opp i intervjuet med Magnus, etter en lang samtalesekvens om mulige og håpløse metaforer. Jeg fikk følelsen av at det oppleves mer forpliktende for Magnus enn for de andre å snakke om disse temaene, for han stod midt oppe i et stort arbeid knyttet til å sette ord på kulturen i E-Quality. Hvordan skal den gode opplevelsen av firmaet bli litt mer håndgripelig og generelt tilgjengelig? En annen som jobber med de samme spørsmålene er Hampus. Han misliker sterkt å binde seg til én metafor, men til slutt blir han ivrig og begynner å snakke om arbeidet med unge studenter: *"(...) jeg synes "drivhus" er en veldig bra metafor for de delene av bedriften som jeg jobber med og bryr meg mest om akkurat nå (...)"*

Han velger seg en metafor, men samtidig reserverer han seg ved å gjøre den situasjons- og domenespesifikk. Det er jo absolutt ikke noe negativt at en fagperson ser begrensningene ved metaforen, men denne tankegangen vil jo kunne føre til at alle deltakere mer eller mindre vil kunne stå inne for alle metaforene. Et annet aspekt ved drivhuset som metafor er at det har sterke likhetstrekk med laboratoriet. Plantene er fjernet fra sitt opprinnelige habitat, overvåkes og tilføres næringsstoffer for å gi optimale resultater. Det er ikke et grønnsaksbed, et epletre eller en hage. Det er et større press på vekstene i drivhuset om å levere frukt enn dem som står ute i hagen. Kanskje likner det en annen metafor Magnus

trakk fram i intervjuet, men som jeg ikke forfulgte videre: *"For meg er jo E-Quality en "eksperimentboks", en organisasjonsteoretisk eksperimentboks, som er superspennende å vri og skru på innenfor visse grenser."* Det er mulig at det var denne bemerkningen som medvirket til at jeg tolket drivhuset som et kontrollert eksperiment og ikke bare som et transparent glasshus med særskilt gode vekstvilkår.

5.2.4 Kondenserte metaforer

De kondenserte metaforene jeg skal presentere her, ble begge til i løpet av de tre dagene jeg var ute i felten. De ble også delvis skapt i samspill med deltakere i undersøkelsen. Jeg har kalt metaforene «Huset i hagen» og «Umami». Begge metaforene går inn i problematikken knyttet til forholdet mellom det implisitte og det eksplisitte. Hva skjer når en skal sette ord på og systematisere det som tidligere har vært taus kunnskap?

Huset i hagen

Mens jeg gikk omkring i gangene hos E-Quality eller satt inne på kontorplassen min var hodet mitt proppfullt av historier og idéer fra intervjuer og fra annen samhandling. På kort tid hadde jeg fått så stor grad av innpass i en ny verden. Jeg hadde møtt mange spennende mennesker. Jeg hadde forsøkt å lytte meg inn på deler av deres liv. Hva kunne jeg likne dette med?

Noen snakker om at firmaet er som et drivhus hvor alle skal få vokse og utvikle seg. Så har jeg tenkt: Er det en hage? Eller er det et drivhus? Har det vært en hage? Hvis vi tenker oss at Bengt-Åke og Josef er huseierne, de fastboende som har ansvar for hagen, og i hagen vokser ulike vekster. Eierne går ut og vannet litt her og gjødsler litt der, men det er litt avhengig av hvor mye tid de har, for de er jo også opptatt med andre ting. Og hagen vokser og trives. Så får de inn en gartner, ja til og med et gartnersteam. De kommer inn i hagen og sier: "Nei, her må vi ha et drivhus! Vi må få vekstene til å trives. Det må vokse litt raskere." Og så sitter huseierne der og tenker: «Det har jo vokst bra.» De vil gripe inn: «Nei, du skjønner den planten, den liker seg best i skyggen. Du må ikke gi for mye varme der.» Men så tenker de at den nye gartneren vet jo hva han holder på med, selv om noe blir røsket litt opp. Det skjer

noe med vekstene fordi de nå skal dyrkes litt mer profesjonelt, mens den naturlige, langsomme, litt tilfeldige dyrkingen foregår samtidig. Eierne bor fremdeles i huset, men det skjer nye ting ute i hagen.

Jeg var spent da jeg lanserte fortellingen for Bengt-Åke. Det er jo litt pretensiøst å lage fortellinger som andre skal kjenne seg igjen i. Han var svært positiv:

Bengt-Åke: *Ja, jag köper den.*

Åsmund: *Som et bilde, tenker jeg.*

Bengt-Åke: *Ja, men det är bra tycker jag.*

Åsmund: *For du sier at firmaet er som en familie, fordi det er sterke relasjoner og du har ulike forhold til alle. Fordi i en familie er ikke alle like, og alle har ikke de samme behovene, men alle har en tilhørighet. Mens Magnus sier at firmaet er som et veksthus hvor vi ser at alle har et potensial, og skal få lov til å vokse i sine retninger. Og det er ikke noen motsetning der, men det er nyanser. Så du tenker ikke at dette er helt på villspor?*

Bengt-Åke: *Nej, jag tycker det är fint... Jag gillar det; vi kan använda det.*

Hva det eventuelt kan brukes til er jeg litt usikker på, men det kan være fruktbart i seg selv at den nye metaforen setter søkelyset på noen spenninger som ikke hadde fått så mye oppmerksomhet tidligere (Alvesson, 2002, s. 37–38).

Umami

Det er alltid irriterende å lære om smakssansen. De fire distinkte smakene kan du lett relatere deg til og identifisere: Søtt, salt, syrlig og bittert. Men så skulle noen absolutt lansere en håpløs, holistisk og svevende smaksopplevelse, og i tillegg gi den navnet «velsmakende». Det er dette som er *umami*. Jeg er klar over at dette er en uvitenskapelig presentasjon av en smak som fysiologer mener finnes, men det er slik jeg har oppfattet umami og forholdt meg til den. Denne forståelsen av begrepet henger også nøye sammen med den metaforen jeg har kalt umami.

Det er påfallende hvor ofte deltakerne i denne undersøkelsen uttrykker at de ikke vet hva det kommer av, men at det er et helt fantastisk miljø i E-Quality. Jeg tar med tre representative eksempler:

Ja, det är det som är så fint med E-Quality,. Det är ju så, det är svårt att sätta fingret på vad det är som gör att E-Quality är så schysst och snällt.

Det finns en mjukhet, som i en mänsklighet, i den här organisationen. Och jag är inte den enda som har identifierat detta. Det är väldigt många som säger samma sak: Att (...) det är någon form av känsla när man kommer in som handlar om mänsklighet.

Nej, men framför allt så är det vel så att.... det är ju ett väldigt, väldigt ansvar att sätta ord på dem..[verdiene] (...) och så ska du sätta ord på det här, innebär ju på något sätt att man gör något oätgenkalligt, på nåt sätt.

Det er noen egenskaper som alle opplever, men som de ikke kan identifisere. Mens jeg snakket med Hampus om dette, ble umami-begrepet født. Jeg forklarte hvordan jeg opplevde at dette «velsmakende» var noe alle kunne kjenne igjen, men ingen helt kunne beskrive. Det var tydelig at han kunne identifisere seg med metaforen, og at den satte ord på prosesser som han selv var midt oppe i.

Det är liksom värderingar är..... kärnan i det vi sysslar med. Och så fort man börjar prata om dem, så riskerar man att..... glida in i en satt sjargong som redan finns i branschen och försvinna in i den också. För då är det liksom ALLA som står på utsidan. Hur skulle de kunna skilja vår sjargong från den här?

Etter en lang samtale om hvordan verdier må oppleves og «smakes» i stedet for å beskrives og proklameres, begynte Hampus selv å bruke metaforen. Men i stedet for å komme med åpen kritikk av «kulturelle endringstiltak», viste han en mer pragmatisk tilnærming. Der jeg satt med en forestillinger av umami som noe nærmest hellig og uforståelig, tenkte han at det var noe verdifullt som kunne utvinnes med varsomme midler. Begge var vi altså fascinert av umami-tanken, men Hampus var jo faktisk ansatt for å sette i gang en institusjonalisering. Han hadde allerede vært med på en organisasjonsutvikling som hadde gått over flere år. Han forsøkte å forklare meg det: "Så om du hadde vært her for to år siden, så ville du ha sett et foretak med veldig mange av de samme grunnverdiene på nøyaktig samme sted, men alt var mye mindre diskutert. Alt var mye mer umami."

Vi kunne altså være enige om at umami var noe vi ønsket oss og at det var noe de fleste satte stor pris på. Men er det realistisk å identifisere den og sette den i system? Hampus mener ja. Likevel uttrykker han en sterk bekymring for at endringer kan medføre at de opprinnelige verdiene blir svekket. Han understreker at vern om kulturen har første prioritet. Her er Hampus i tråd med Mats Alvesson som sier at det er vanskelig å beskrive kulturer og enda vanskeligere å forandre dem (2002, s. 258–259). Men vanskelig er ikke det samme som umulig, det krever bare en stor grad av tålmodighet og innsikt. Dette langtidsperspektivet signaliserer jo Hampus med all tydelighet i sitt utsagn om at jeg skulle vært der for to år siden da reisen begynte.

6 Verdiene i E-Quality

Artefaktene, narrativene og metaforene jeg har presentert så langt har skapt et inntrykk av en organisasjon som har et tydelig verdifokus på hvem de ansetter, hvordan de behandler de ansatte, hvilke oppdrag de tar og hva de gir tilbake til samfunnet. I dette kapitlet skal jeg først ta fram og drøfte noe av konfliktstoffet i det materialet jeg har samlet om E-Quality. Til slutt skal jeg sammenlikne det bildet jeg har dannet meg av E-Quality med den normative beskrivelsen av verdibevisst ledelse som ble lagt fram tidligere i oppgaven. Hovedvekten vil i dette kapitlet ligge på drøfting, men en del empiri vil også bli trukket inn for å belyse problemstillingen: I hvilken grad er dette utvalgte firmaet i privat næringsliv preget av verdibevisst ledelse? Jeg vil også se nærmere på hvilke utfordringer som er knyttet til institusjonalisering av verdiene i denne organisasjonen.

6.1 Hvor mye instrumentalisme tåler en verdibevisst organisasjon?

En instrumentalistisk lederstil kjennetegnes av at tiltak iverksettes ut fra en teoretisk tanke om at tiltakene er generelle midler for å nå et mål. Det er om å gjøre å sette inn effektive tiltak for å produsere ønsket effekt. Det kontekstuelle og personavhengige tones ned til fordel for det som generelt har vist seg å fungere godt. Dette kobles gjerne til overordnede teoretiske perspektiver. Når instrumentalisme finner sted i små organisasjoner, vil det gjerne medføre at en forsøker å se bort fra subjektive kriterier og særegne tilpasninger, og setter inn det samme tiltaket overfor alle i en gruppe. I personalgrupper hvor de ansatte nyter stor tillit og har stor grad av autonomi, er det ofte lavere toleranse for at ledelsen setter inn slike instrumentalistiske tiltak (Sveningsson & Alvesson, 2010, s. 59–62).

E-Quality har klart å etablere et arbeidsmiljø som alle skryter av. Bedriften klarer seg godt økonomisk. De ansatte ønsker å fortsette i sine jobber. Det kommer stadig nye kunder og nye spennende utfordringer. Det har vært viktig for eierne å bygge alt opp fra bunnen.

Bengt-Åke forklarer:

När man pratar om (...) förändringsprocesser, då tycker jag ofte att man fokuserar så mycket på vad det ska bli, att man ser problem med det vi har (...) Jag tycker snarare

att man ska göra saker, gärna ganska små saker, initiativ..... och så ser man vad det blir av det.

Her er det ikke noe «storslagent, teknokratisk prosjekt» som Mats Alvesson kaller det (2002, s. 247). De ansatte har blitt håndplukket ut fra de verdiene de har. Josef forteller at de bevisst har rekruttert fagfolk som ikke er drevet av prestisje og penger:

(...) vi har rekrutterat folk som är (...) mera värdedrivna eller känslstyrda än vad de är karriär- och pengaintresserade (...) Du kan ändå se et mönster hos alla oss som jobbar här, att vi har någonting gemensamt.

Det har vært et viktig poeng de siste årene at folk har fått jobbe med det de er gode på eller ønsker å bli gode på. Bedriften har i stor grad styrt oppdragstypene ut fra interesseområdene til de ansatte. Det har vært lagt stor vekt på å bygge meningsfullhet inn i selve arbeidsoppgavene, og samtidig garantere en sosial tilhørighet for den enkelte (Pratt et al., 2003). Denne måten å jobbe på har i stor grad sikret et tilpasset handlingsrom for den enkelte. Det har vært lite kartlegging og styring, og lite konkret arbeid med utvikling av organisasjonen. Det siste året har Magnus imidlertid satt i gang en del tiltak. De har hatt flere «kulturseminarer», én spørreundersøkelse og alle har tatt en personlighetstest. Denne siste utviklingen har fått Hampus, den kommunikasjonsansvarlige, til å reagere:

Han [Magnus] gjorde ett personlighetstest och et litet samtal med alla. Och det plingar så många flaggor för mig när man sätter sig ner och börjar välja färgkoder för personlighetstyp (...) Det där är en grundvärdering som var helt outtalat, men som verkligen kördes över (...) Jag sade flera gånger att det här är inte ett sätt att se på människor och ett samtal som jag tror är bra att föra in på företaget.

Det er interessant at Hampus kobler sitt ubehag ved personlighetstestene til tause «grundvärderingar» (kjerneverdier) som ikke har blitt respektert. Det har blitt innført arbeidsmåter av «praktiske hensyn», men som han frykter vil ha en ideologisk smittevirkning på organisasjonen. Det som skal stimulere til dialog, nemlig testresultatene, kan også føre til en endring i hvordan den enkelte ansatte oppfatter seg selv i relasjon til organisasjonen:

(...) vad som helst, skulle få igång en dialog, men det man gör här är att det finns ju redan en stor del av samhället som tror på de här sakerna [personlighetstester] rejält. (...) Så jag känner att det är en sån där typisk grej där resultatet inte helgar medlen, liksom. För det är medlen som är det viktiga (...)

Men hvorfor er det problematisk å bruke en helt alminnelig personlighetstest som kontaktpunkt mellom ledelsen og de ansatte? Er ikke det ganske uskyldig? Arbeidslivet flyter jo over av slike tester. Hampus utdyper sin bekymring: *"Når vi (...) bare er 20 personer, så går det fortsatt an å krangle seg fram til et (...) eget syn på hvordan de ulike personlighetene henger sammen."* Det er altså den raske og overfladiske tilnærmingen han først reagerer på. Men så forklarer han videre hvordan slike standardiserte verktøy kan føre til mer styring og kontroll fra bedriftens side. En får først alle til å delta i et opplegg som en selv har full kontroll over, og deretter sier en: «Dere har selv bidratt til dette!» Hampus frykter at slike tiltak bare handler om å skaffe seg mandat til å toppstyre de ansatte. Dessuten avslutter han med en advarsel: *"Man har ingen aning om hva som kan bli de langsiktige konsekvensene."*

Vi ser at Hampus framstår som entusiastisk med tanke på å fokusere på bedriftskulturen og den enkelte medarbeiders bidrag til denne, men kritisk til å innføre tiltak som han oppfatter som reduksjonistiske og delvis som kamuflasje for styringskåthet. Hvordan oppfattes denne utviklingen av den øvrige ledelsen? Ida, som har jobbet i E-Quality i to og et halvt år, har ingen aversjoner mot å bruke personlighetstester for å kartlegge de ansatte. Likevel vitner tolkningen av hva testene kan brukes til, om en personorientert holdning som kanskje tar litt av brodden av Hampus' kritikk:

Jag tycker det är jätteintressant det här med personlighetstesterna som vi har gjort. (...) Då får man förståelse för varför en person agerar som den gör, och så får man försöka möta det på ett sätt för att lyfta den.

Her ser vi hvordan personlighetstesten kan tolkes på helt ulik vis. I stedet for å tenke på testen som et sorteringsverktøy og en samtalestarter, ser Ida den for seg som en mulighet til å fange opp individualitet og skape gode vekstvilkår. Jeg opplever det som om hun snur perspektivet fra «Hvordan passer denne personen hos oss?» til «Hvordan kan vi tilpasse oss denne personen?» Enda mer interessant blir det når også hun knytter sin tankegang til bedriftens uformelle kjerneverdier:

Det där stämmer nog ihop med någonting som Josef sade en gång, som jag tyckte var så klokt: "Nu är vi de här personerna. Hur kan vi utgå från dem vi är, och vad kan vi göra då?" Han försöker inte förändra någon, för det blir alldrig bra, man måste utgå från de styrkor som finns.

Men hvordan oppfattes det blant de ansatte i et lite firma å ta en slik test? Thèrése forklarer det slik: *”Jeg synes det alltid er litt vanskelig å svare på slike personlighetstester (...) Jeg begynner å fundere på hva de vil jeg skal svare...?”* Hun uttrykker likevel at det var litt fint å se at hennes egen profil liknet på alle de andres. Det viste seg nemlig at de alle sammen er introverte og synes de andre er litt bedre enn dem selv.

Så da var det kanskje begrenset nytteverdi i personlighetstesten, den bekreftet jo bare det alle visste fra før. Dette trenger ikke være problematisk, men hvor mange slike overflatiske tiltak kan iverksettes overfor en liten gruppe som har grundighet og kvalitet som grunnleggende verdi, før de opplever det som ubehagelig? Det kan skje uforutsette endringer i en medarbeiders sosialt konstruerte identitet i en liten organisasjon som nevner «familie» som dominerende metafor, når det introduseres såkalt objektive undersøkelser av hvem en er og hvilke preferanser en har? Da jeg spurte Bengt-Åke om hvilke verdier han trodde var viktige for de ansatte i E-Quality, svarte han: *«At vi er et lite selskap, oppfører oss som et lite selskap, og at vi er nær hverandre.»* Det er akkurat disse verdiene Hampus uttrykte at han ønsker å verne om. Det viser seg at verdibevissthet i slike spørsmål i like stor grad bør prege hva en ikke gjør som hva en gjør. Det én tolker som en rutinemessig undersøkelse, kan for en annen rokke ved organisasjonens verdigrunnlag.

6.2 Forsvinner verdiene når de beskrives?

I forrige avsnitt presenterte jeg to sentrale personer i E-Quality som henviste til tause kjerneverdier. Først var Hampus opprørt over at mennesker som hadde arbeidet i organisasjonen i årevis ble utsatt for en personlighetstest. Deretter var Ida begeistret over at den samme testen kunne virke frigjørende for medarbeidere som endelig kunne få vist fram sitt potensial. Begge to henviser til verdier som er knyttet til at det er høy toleranse for forskjellighet og stort rom for autonomi. Den ene har ideologiske motforestillinger mot overflatiske tester, den andre ser helt pragmatisk på verktøyet, og tenker at det kan komme noe godt ut av det. Konklusjonen må være at det er en åpenbar epistemologisk forskjell mellom dem? Likevel er det ikke så sentralt å få svar på det akkurat her, men heller tenke gjennom hvorfor en slik vurderingsforskjell kan oppstå.

Det empiriske materialet tyder på at det er motvilje hos eierne av E-Quality mot å gjennomføre en systematisk prosess for å sette ord på verdigrunnlaget i organisasjonen. Det er innarbeidet respekt i personalgruppa for de verdiene som er i bruk, og det er lett å fange opp de narrative og metaforene som bekrefter dem, men det er ingen dokumenter eller retningslinjer som har en autoritativ status. «Jeg har ikke spikret noe opp på kirkeveggen,» sier Hampus, «men jeg prøver å få det til å gli inn i teksten så smidig som mulig.» Det er altså mellom linjene verdiene lettest finner sin plass her, og da må en sikkert også akseptere at ulike tolkninger kan spre seg i organisasjonen. Mitt inntrykk er at det er forventet at medarbeiderne skal leve verdiene ut i praksisfellesskapet, men at det blir i overkant forpliktende å formulere dem som kjennetegn på organisasjonen. Det er først med Magnus' inntreden for ett år siden at noen har våget å starte arbeidet med å gjøre det implisitte eksplisitt:

Så i och med att gå in i den risken av att förvanska kulturen, så har vi (...) tydliggjort för alla vilken kultur vi faktiskt har. (...) Det var nog mycket maggropskänsla, "satt i väggarna", lite odefinierat tidigare.... Men nu börjar det bli jätte-jättetydligt och tvingat alla att börja fundera.

Så det som eierne fra 2005 og fram til i dag ikke har villet definere, har en nytilsatt med HR-bakgrunn satt seg fore å avdekke. Da er det ikke underlig om det blir litt kulturkrasj å gå fra taus kunnskap og litt «hands off» til «jätte-jättetydligt»? Det er i hvert fall slik at Josef er litt ambivalent til å gjennomføre verdidugnad med de ansatte og sette opp plansjer med «våre verdier»:

Det är inte så att vi har plockat ut dom värdena och klistrat upp dom på väggarna. Men för min del är det för att jag inte har... Om det hade pratats om att det skulle vi göra, så hade jag dragit i handbromsen, jag tycker inte at det...

Det er ganske symptomatisk at det er mye usagt her. Setningene blir ikke fullført. Selv fikk jeg bedre forståelse for problematikken etter å ha hørt Josefs fortelling om sitt engasjement som konsulent i H&M. Han opplevde at gigantbedriftens verdier levde sitt eget liv, helt løsrevet fra den øvrige virksomheten. Det eneste de ansatte brukte verdiplakatene til var å ironisere over ledelsens håpløse forsøk på å være trendy og politisk korrekt. «We are one team!» ble til «We are NONE team!». «Keep an entrepreneurial spirit!» proklamerte ledelsen, samtidig som alle programmererne var utestengt fra Facebook. Alt ble bare en

opplevelse av at det ikke fantes noen tillit mellom ledelsen og de ansatte. Resultatet for Josef, og svært mange med ham, har blitt at ingen lenger tror på verdier som er hengt opp på veggen. Holdningen har i stedet blitt: Mener du noe; vis det i praksis, eller dropp det hele!

I Intervjuet med Hampus kom samtalen inn på hvor lett det er å bli kynisk i en bransje hvor byråene forsøker å tiltrekke seg talenter ved å framheve fortrefeligheten ved sin egen bedriftskultur. Hampus forklarer hvordan verdiene kan forsvinne:

Hela branschen har jobbat upp något slags lingo rundt att "Vi bryr oss mer om er och kulturen, enn vad vi bryr oss om..." (...) Så fort man börjar prata om dem [verdiene], så riskerar man att glida in i en satt sjargong som redan finns i branschen och försvinna in i den också. För då är det liksom ALLA som står på utsidan. Hur skulle de kunna skilja vår sjargong från den här?

Her virker det som om vi nærmer oss kjernen for hvorfor de virker så motvillige til å formulere et verdigrunnlag. Uviljen henger sammen med frykten for at svulstige verdiutsagn over tid kan bli mer som snubletråder enn ledestjerner. Den gode selvironien som ofte kommer til overflaten i E-Quality har hele selskapet som objekt, med et tydelig «vi». Det skal antakelig ikke så mye selvhøytidelighet og arroganse til før det ironiske handler om «dem» i stedet, nemlig ledelsen og deres allierte. Det er en utvikling Bengt-Åke og Josef vil gjøre alt for å unngå.

Aadland og Askelands (2017b, s. 93) overordnede mål for verdibevisst ledelse fordrer at lederen tar en aktiv fortolkende rolle. Det er ikke tilstrekkelig å praktisere verdier, det skal også skapes en formalisert overbygning. Spørsmålet jeg sitter igjen med etter gjennomgangen i dette delkapitlet, er om det er Magnus som nå forsøker å drive verdibevisst ledelse, og om de tidligere lederne (eierne Bengt-Åke og Josef) er tilfreds med å koordinere virksomheten, og egentlig ikke har ambisjoner om å lede foretaket på overordnet nivå. Uansett avdekkes det her en konflikt mellom de verdisensitive som uttrykker kolossal respekt for en møysommelig opparbeidet organisasjonskultur som de ikke vil sette ord på og en mer vågal nykommer som kartlegger kulturen og synes den er «kjempetydelig».

6.3 Coaching – en lavmælt vei til institusjonalisering?

E-Quality framstår i denne undersøkelsen som et meget verdibevisst fellesskap. Det er helt tydelig at bedriftsledernes verdibaserte praksiser og moralske valg framstår som svært viktige begrunnelser for at de ansatte jobber nettopp der og har så høy grad av trivsel. E-Quality har eksistert i mer enn 14 år, og har utviklet en særegen organisasjonskultur som alle er stolte av. Bedriften framstår ut fra Selznicks definisjon helt tydelig som en institusjon (1957, s. 40). Likevel oppleves det som om organisasjonen er i en brytningstid. Dette skyldes at gründerne er på vei ut og at det foregår en tautrekking om hvordan de tause verdiene-i-bruk skal formuleres.

Som tidligere nevnt har E-Quality valgt coaching som arbeidsmetode for å drive organisasjonsutvikling. Alle lederne (4) har fått skoleing som coacher, og de har fått oppfølgingsansvar for en gruppe ansatte hver. Lederne samles i det såkalte coachingteamet, og der er det Magnus som har et tilsvarende oppfølgingsansvar for ledergruppa. På denne måten er hvert fagområde representert i coachingteamet, og alle ansatte får oppfølging av en coach med samme fagbakgrunn som dem selv. Det kan ikke forventes at lederne i E-Quality har tilegnet seg et fullt spekter av de holdningene og egenskapene som kjennetegner en profesjonell coach (Bachkirova, Jackson, Gannon, Iordanou, & Myers, 2017), men grunntanken er likevel klar. Målet er at hver enkelt medarbeider skal oppleve seg sett og ivaretatt, samt at personen får utvikle sine profesjonelle og menneskelige egenskaper. Når Magnus presenterer coaching-tanken for meg, legger han vekt på to ting: At medarbeidernes ønsker for type oppdrag de vil utføre og type utdanning de trenger blir kartlagt, og at alle medarbeiderne blir utfordret til å ta på seg et litt mer helhetlig ansvar for virksomheten. Det blir viktig framover at alle er med på å skaffe nye oppdrag, og at de er villige til å ta på seg lederoppgaver når det trengs. Han forteller at coachingen har virket myk og vennlig fram til nå, men at den har en annen side også: Snart skal skruene strammes til, og de ansatte vil merke at ledelsesmodellen også er forpliktende. Dette går rett inn i den diskusjonen jeg nevnte da coaching ble presentert som arbeidsmetode: Det er mer presist å kalle denne formen for lederskap «coachende lederstil». Det er viktig å gjøre denne sontringen for å klargjøre at det ikke er en maktfri relasjon (Gjerde, 2010, s. 268). Tidligere har medarbeiderne i E-Quality blitt fulgt opp som fagpersoner av tilsvarende fagpersoner. Det

betyr at den tekniske kompetansen og typen oppdrag har stått helt sentralt. Nå er fortsatt deres «coach» en av deres egne, men det har kommet inn et mer systematisk organisasjonsteoretisk element. Det er kanskje lettest å se endringen ut fra de to kondenserte metaforene som ble presentert i forrige kapittel. Før vokste plantene ute i hagen med lite stell og planlegging, nå skal de få mer oppfølging i drivhuset. Før var det mye umami, noe udefinerbart og velsmakende. Nå skal kokkene få tydeligere oppskrifter og levere et måltid som er bedre planlagt.

I den tidligere presentasjonen av institusjonalisering som utfordring, trakk jeg fram en artikkel av Jose Bento da Silva (2019). I artikkelen finner vi noen av de samme utfordringene som i E-Quality. Verdier skal defineres på en troverdig måte og praktiseres i ulike kontekster av personer med ulike forutsetninger. da Silva viser i sin kontekst at det er gjennom dialoger mellom regionale ledere og lokale munkere at verdiene opprettholdes. Dette er en forbilledlig praksis som coaching-modellen på en enkel måte kan ta opp i seg. Da trenger en ikke som leder å spikre verdiene opp på veggen, og dermed invitere til harselas og semantisk utmatting, for verdiutvikling og -refleksjon kan finne sted i praksisnære dialoger. Organisasjonens telos kan bli lagt fram og diskutert i interne fora og fulgt opp som individuelle delmål for den enkelte medarbeider. På denne måten kan en i fellesskap utvikle en gyllen middelvei mellom de toppstyrte kjerneverdiene og de slitesterke tause verdiene. Da trenger heller ikke en epistemologisk avklaring bli så avgjørende, for coaching-modellen kan i seg selv fungere som et filter mot både instrumentalisme og endringsfrykt. Viktige særtrekk ved coachingen er at den er lavmælt, henvender seg til et individ i en gitt kontekst og tar utgangspunkt i personens egen sensemaking. I slike relasjoner vil flere av forutsetningene for å drive verdibevisst ledelse allerede være oppfylt. Dette forutsetter naturligvis at coachingen ikke skal brukes bevisst som et redskap for å legge press på medarbeiderne, noe som bryter mot coachingens ideologiske grunnlag (Gjerde, 2010, s. 67). Jeg skal diskutere dette litt nærmere i neste delkapittel.

6.4 Er dette verdibevisst ledelse?

Stikkordene for å beskrive verdibevisst ledelse har jeg tidligere i oppgaven formulert som dyder, nettopp for å vise at dette er kjennetegn som det er verdt å strekke seg etter.

Dessuten er det noe som er oppnåelig, dersom en er villig til å betale prisen for å gjøre disse valgene. Jeg vil nå gjøre en kortfattet vurdering av det materialet jeg har om E-Quality opp mot kriteriene fra kapittel 2.6.6.

Den verdibevisste ledelse er VISJONÆR, den er MENNESKEVENNLIG
den har et NYANSERT SYN på nyansert omgivelsene, den bruker ikke STORE
ORD, tror ikke at det finnes enkle UNIVERSELLE LØSNINGER.

Det er unison bekreftelse i materialet om at E-Quality jobber langsiktig og at firmaet er opptatt av alle menneskers velferd, spesielt sine egne medarbeidere. Eierne er preget av en balansert idealisme som er forankret i en kritisk virkelighetsoppfatning. Men er de visjonære? De har hatt verdiseminarer og satt konkrete mål, men det finnes ingen fengende slagord eller uttrykte ambisiøse målsettinger. Det visjonære er lavmælt og nært knyttet til ønsket om små endringer og kvalitet i det daglige arbeidet. Selv om E-Quality gjerne presenterer seg som «annerledes», går lederne absolutt ikke inn i en selvforherligende eller refsende profetrolle.

De to neste punktene om vegringen mot store ord og universelle løsninger, er kanskje de som kjennetegner E-Quality mest. Det virker som om alle medarbeiderne har stor uvilje mot å bruke store ord om virksomhetens verdier og visjoner. Det er nesten som de frykter at ordene vil forgifte det de setter mest pris på. Det eneste de vil snakke høyt og spesifikt om er kvaliteten på produktene. Arbeidsfellesskapet vil de også skryte av, men uten å ta fram de svulstige verdiordene. Hver jobb blir tatt seriøst som et unikt oppdrag. Dersom kunden ikke ønsker en slik relasjonell tilnærming, fører dette ofte til samarbeidsproblemer.

Den verdibevisste ledelse lytter til ALLE INTERESSEPARTER,
skaper INKLUDERENDE FORTELLINGER, den tar ikke SNARVEIER på andres
bekostning og har ikke en SKJULT AGENDA

Det er en ambisiøs målsetting for et lite, privateid foretak å lytte til alle interesseparter. Én av grunnene til å starte noe for seg selv, er jo ofte at en ønsker å gjøre det en har lyst til. Det vil vel egentlig si å lytte mer til seg selv. Men i E-Quality er det en tydelig lydhørhet overfor de ansattes ønsker, kundenes behov, samfunnets krav og miljøets bærekraft. Dette er temaer som tas opp daglig i møter og samtaler, men det finnes grenser for hva en lytter til.

Det kom også tydelig fram i intervjuene: Ikke de skumle kundene, ikke idealister uten inntjeningspotensial, ikke folk med penger som overordnet målsetting. Her møter vi altså igjen den gyldne middelvei, tuftet på eiernes beslutning om at inntjening er essensielt, men likevel kun en sideordnet målsetting.

Så kommer vi til narrativene fra forrige kapittel. Er dette inkluderende fortellinger? Det er i hvert fall liten tvil om at prosjektet E-Quality ikke er en strømlinjeformet elitesatsing. Det er rom for forskjellighet i den grad at Magnus uttrykker: *”Hadde du tatt inn en McKinsey - konsulent her i noen uker, så ville hen jo fått hjerneblødning for at det er så slapt!”* Så det er en annen stemning enn i et amerikansk turboforetak, men hva med fortellingene? At folk opplever å ha kommet hjem og at det er en familie; det er inkludering. Slik fortsetter fortellingene å underbygge inkludering innad og solidaritet eller forsvar utad. De eneste fortellingene som inneholder elementer av segregering og seleksjon er metaforene curling og drivhus. Curlingen signaliserer et ønske om noe annet enn det som blir levert. Drivhuset peker fram mot større avlinger og mer kontroll. Dette er spørsmål jeg vil vende tilbake til ved et senere punkt på sjekklista, knyttet til instrumentalisme.

I spørsmålet om snarveier er E-Quality kompromissløse. Det eneste tydelige banneordet jeg fanget opp mens jeg var i bedriften var «Quick fix». Jeg spurte de ansatte om hvorfor dette ordet ble uttalt med så intens avsky, og svaret var: Det er ikke oss! Det var av avgjørende viktighet for dem å ikke bli assosiert med enkle løsninger og dusinvare. Det kommer helt tydelig fram at det er et identitetsbærende kjennetegn å være en seriøs, real og ordentlig samarbeidspartner. «Å ha en skjult agenda» velger jeg å behandle sammen med neste punkt.

Den er ikke BEREGNENDE OG SLU,
men tar utgangspunkt i at TRANSPARENS vil gagne alle.

Noe av det første jeg la merke til i E-Quality var at møter ble holdt åpent i fellesområdene. *”Grunnprinsippet er hele tiden transparens,”* forklarte Magnus. Bare det lovpålagte knyttet til personalspørsmål blir tatt bak lukkede dører, og selv da med uttrykte ønsker om å få dele opplysningene med de andre. Tanken er at åpenheten vil føre til empati og samhørighet

blant de ansatte. Likevel er det noen temaer som ikke egner seg for åpenhet. Det forklares med at det vil bli for mye styr å forklare alt, det kan føre til for mange misforståelser og at det uansett ikke er store saker. Det er lett å se for seg at denne selektive transparensen over tid kan bli et maktmiddel, dersom bedriften ikke er oppmerksom på faren og gjennomfører bevisste refleksjonstiltak knyttet til dette (Eide & Aadland, 2012; Aadland & Askeland, 2017a, s. 16).

Så kommer vi til spørsmålene knyttet til «skjult agenda» og «beregning og slø». Her går det an å stille spørsmål ved virksomheten. Deltakerne forteller om en svært høy grad av bevissthet innad i E-Quality med tanke på å unngå falskhet og fasadebygging. De forteller om hvordan det prestisjeløse er et ideal i organisasjonen. De sier også at de driver en svært beskjeden profilering utad. Fra eiernes side blir det etterlyst en litt mer offensiv holdning når det gjelder å vise folk hvordan E-Quality faktisk er. Slik uttrykker Josef det:

(...) att man skulle kunna berätta mer att vi är et värdebasert bolag, så att andra kunder kan förstå att: "Oi, de her kommer vi att jobba bra i lag med, för de fokuserar på att skapa värde i stället för att tjäna pengar. "

Men hva når sentrale narrativer skal forsvares? Jeg var vitne til en situasjon hvor en av seksjonslederne hadde møtt opp på jobben med en litt rusten hals. Han mente absolutt selv at han var klar for jobb, men han ble fortalt av sin overordnede at han måtte gå hjem fra jobben: «*Hvordan tror du det blir oppfattet om en i ledergruppa er på jobb når han er syk?*» Det var altså ikke primært omsorgen for medarbeideren som ble nevnt, men at det kunne bli tolket som et uheldig signal. Medarbeiderens atferd kolliderte med det gyldige narrative. Det ville gjøre det vanskeligere for de andre ansatte å være borte ved sykdom. Denne hendelsen tolker jeg som at symbolhandlinger kan bli brukt for å vise de andre hvilke verdier som gjelder. Da får det ikke hjelpe at disse verdiene ikke er basert på personers egen vurdering, men et påtvunget verdistandpunkt. Selv om de bakenforliggende verdiene er redelige, har det kommet inn et instrumentelt fokus på atferden. Det er stor avstand mellom Bengt-Åkes beskrivelse: «*Det er veldig naturligt for oss, den måten vi er på*» og denne medarbeideren som har vurdert seg selv som frisk, men blir sendt hjem fra jobben for å være et godt eksempel for de andre.

Også når det gjelder organisasjonsutviklingen og tenkningen omkring denne, kommer den samme tendensen til syne. Temaet er omstrukturering og at mer ansvar skal fordeles ut til det nystartede coachingteamet. Magnus velger å bruke en sko-metafor når han skal beskrive det:

Så nu har vi börjat en "vrida åt skruvan-resa" på ett sätt. (...) "Är det någon som inte riktigt har levererat?" Ja, men då är det nog den gruppen, därför att de har fått mycket större skor än vad de hade förut. Och dom DÄR [peker på egen tekening] har inte större skor. De är superduktiga specialister, (...) men snart kommer vi ju tvinga upp dom i lite större skor också.

Her er det altså en som forteller at han deler ut større sko til de ansatte, med en forventning om at de skal vokse inn i disse skoene. Det er til og med snakk om at de skal tvinges opp en størrelse eller to. Det er kanskje drøyt å kalle denne tankegangen «beregning og slutt», men at det finnes en delvis skjult agenda går det an å hevde. Det er grunn til å spekulere på om det er denne agendaen Magnus er bekymret for vil kunne «forstyrre det velspillende pianoet». For å være trofast mot metaforbruken: Det er i hvert fall ingen garanti for at musikken blir bedre om alle går omkring i litt for store sko.

Den verdibevisste ledelse er BÆREKRAFTIG, TROR på medarbeiderne,
gir BRED VERDISKAPING

Disse tre punktene finner jeg full oppslutning om i det empiriske materialet. Jeg synes det er betegnende når Bengt-Åke forteller om sin resignasjon når han er på seminarer med andre bedriftsledere. Det er ingen som snakker om hvor godt arbeiderne deres har det eller hva de ønsker å få til av samfunnsutvikling. De forteller om lettjente penger, golf og måter å skaffe billig arbeidskraft på. Dette er sikkert satt på spissen, men det illustrerer samtidig på en dekkende måte hvordan hans egne og Josefs prioriteringer har medvirket til at E-Quality framstår som en bedrift som skiller seg ut ved rett og slett å ha verdibevissthet i sentrum. Det stemmer godt med noe av det siste Bengt-Åke sa til meg: *"Noen er lærere eller misjonærer – jeg driver bedrift. Det er mitt bidrag til å gjøre verden litt bedre."* Her kommer det visjonære til uttrykk, men symptomatisk nok er visjonen knyttet til å drive bedriften godt og rettferdig, ikke at organisasjonen skal glanses opp med hans personlige prioriteringer.

Etter denne gjennomgangen, er det åpenbart at organisasjonen er svært preget av verdibevisst tenkning. Men er det likevel verdibevisst ledelse? For å være ledelse, må jo verdiene først omsettes til handlinger, væremåter og prosesser i organisasjonen. Dette beskriver Aadland og Askeland (2017a, s. 16) som aktiv lederinnsats ved å utforme organisatorisk formål gjennom verdibevisstgjørende prosesser, mobilisere til god organisasjonskultur og ved kritisk refleksjon over egen praksis. På en måte kan en si at alle punktene til sammen er ivaretatt fordi Magnus og den nye ledelsen tar hånd om tiltakene mens Bengt-Åke og Josef står bak den tydelige verdiimpregnerte praksisen. Likevel kan det bli problematisk at det synes å være en tydelig epistemologisk forskjell mellom sidene. Magnus viser tegn på at han har en positivistisk og instrumentalistisk tilnærming. Da vil terskelen antakelig være relativt lav for å bruke retoriske og organisatoriske virkemidler på en måte som kan bli oppfattet som lite sensitiv. Bengt-Åke og Josef har selv satt i gang en utvikling i organisasjonen fordi de ønsker å ha mindre sentrale roller, men de har kanskje ikke tenkt nøye nok gjennom hva de må bidra med for å sikre en institusjonalisering i tråd med sine egne verdier. Kanskje dette er noe av lærdommen fra E-Quality, at den tause kunnskapen må gjøres eksplisitt for å kunne overleveres, selv om det er en risikabel, smertefull og reduksjonistisk prosess.

7 Oppsummering

Før jeg gikk i gang med dette arbeidet hadde jeg litt erfaring med å forske på miljøer som jeg kjente svært godt fra egen profesjonell virksomhet. Denne gangen tok jeg steget ut i noe som jeg overhodet ikke hadde kjennskap til. Jeg visste ikke hva de jobbet med eller hvordan deres arbeidsdag så ut. Jeg hadde bare hørt noen spennende rykter om firmaet, og kjente godt til én som jobbet der. Det betydde at jeg kom med et åpent sinn og et sett med tolkningsnøkler som jeg var usikker på om passet i det hele tatt.

Jeg har gjennomført en grundig case-studie for å besvare problemstillingen:

I hvilken grad er dette utvalgte firmaet i privat næringsliv preget av verdibevist ledelse?

På vei mot målet har jeg forsøkt å besvare fire spørsmål:

- 1) Hvordan kan verdibevist ledelse gjenkjennes?
- 2) Hvilke verdier kommer til syne i denne organisasjonens kommunikasjon, sosiale omgangsformer og materielle uttrykk?
- 3) Hvilke fortellinger og metaforer knyttet til denne organisasjonen regnes som gyldige blant de ulike interessepartene?
- 4) Hvilke utfordringer er knyttet til institusjonalisering av verdiene i denne organisasjonen?

Svarene jeg fant har overrasket meg. Jeg synes det er nærliggende å konkludere med at E-Quality er sterkt preget av verdibevisthet, og at mye av dette kan føres tilbake til verdibeviste lederpraksiser gjennom mange år. De ansatte vitner om en sterk tilhørighet og at de opplever arbeidet som meningsfullt og utviklende. Det har vært en sterk organisatorisk utvikling de siste årene, og ikke alt i denne siste fasen har vært like forankret i det jeg har valgt å kalle verdibevist ledelse. Dette kan skyldes tradisjoner og tankesett som litt ukritisk har blitt tatt inn i en liten organisasjon, uten at en har reflektert over de langsiktige virkningene. Det er ikke enkelt å komme inn for å omorganisere en organisasjon hvor alle i utgangspunktet er fornøyd med tingenes tilstand. Det blir heller ikke enklere når de mest sentrale lederskikkelsene er tilbakeholdne med å sette ord på hvilke endringer som er ønskelige.

I E-Quality har jeg møtt en gruppe mennesker som driver kommersiell virksomhet uten å ha profitt som viktigste målsetting. Et slikt perspektiv åpner virkelig mulighetene for å skape gode arbeidsplasser og stimulerende arbeidsmiljø. Kanskje blir det slik i flere bedrifter framover; at det ikke er viktig å tjene mest mulig, men å realisere det gode liv for seg selv og andre? Det har vært forfriskende å snakke med personer som forteller at de har en helt vanlig jobb i et helt uvanlig firma, og at de selv har følelsen av å bidra til at det er uvanlig.

Noe av det som har overrasket meg mest i E-Quality er evnen til å snu begrepet «value for money» til det mye mer kvalitetsbevisste «money for values». Viljen til å prioritere kvalitet i produkter og relasjoner framfor inntjening, ser jeg på som et viktig særtrekk i denne organisasjonen. Det er kanskje slik at det er de gode tidene i IT-bransjen i Sverige de siste årene som har gjort det mulig å drive et foretak på en så idealistisk måte. Likevel er det tenkbart at godhet faktisk kan være lønnsomt når verdiskaping defineres litt bredere enn i kroner og øre. Det ville være spennende å forske videre på liknende organisasjoner andre steder i Norden for å se om det idealistiske styringsidealet henger sammen med en trend i tida. Dessuten vil det kunne være fruktbart å finne fram til nøkler for å drive verdibevisst virksomhet som er spesielt tilpasset kommersielle virksomheter.

Jeg har lyst til å avslutte denne avhandlingen med et sitat fra den verdibevisste ledelses far, Chester Barnard. Han var jo selv svært opptatt av at det å drive en bedrift ikke kan reduseres til en teknisk virksomhet, men at det medfører et dypt moralsk ansvar.

Organisasjoners liv avhenger av dybden i den moralske styrken som styrer dem. Derfor avhenger organisasjoners overlevelsessevne av ledernes kvalitet; og den kvaliteten springer ut av dybden i den moralske styrken den hviler på. (Barnard, 2005, s. 282, min oversettelse)

Litteraturliste

- Abrams, R. (2016, januar 21). Strategies: 10 rules for small business success. Hentet 30. september 2019, fra Usatoday website:
<https://www.usatoday.com/story/money/columnist/abrams/2016/01/15/strategies-10-rules-small-business-success/78667752/>
- Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt.
- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer: Genomfrende, tolkning och reflexivitet*. Malm: Liber.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 136–158. <https://doi.org/10.1177/0021886300362002>
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). The great disappearing act: Difficulties in doing “leadership”. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 359–381.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00031-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00031-6)
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- Alvesson, Mats., & Sköldberg, Kaj. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Andriessen, D. G. (2008). Stuff or love? How metaphors direct our efforts to manage knowledge in organisations. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(1), 5–12. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500169>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Bachkirova, T., Jackson, P., Gannon, J., Iordanou, I., & Myers, A. (2017). Re-Conceptualising Coach Education from the Perspectives of Pragmatism and Constructivism. *Philosophy of Coaching: An International Journal*, 2, 29–50.
<https://doi.org/10.22316/poc/02.2.03>
- Barnard, C. I. (2005). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Bednarek-Gilland, A. (2015). *Researching Values with Qualitative Methods: Empathy, Moral Boundaries and the Politics of Research*. London: Ashgate.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2000). *Den samfunnsskapte virkelighet* (F. Wiik, Overs.). Bergen: Fagbokforl.
- Boje, D. M. (1991). The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office- Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106–126.
<https://doi.org/10.2307/2393432>
- Boje, D. M. (2008). *Storytelling organizations*. London: SAGE.
- Boxenbaum, E., Jones, C., Meyer, R. E., & Svejenova, S. (2018). Towards an Articulation of the Material and Visual Turn in Organization Studies. *Organization Studies*, 39(5–6), 597–616. <https://doi.org/10.1177/0170840618772611>
- Brudal, L. F. (2008). *Positiv psykologi* (1. udgave, Bd. 2008). Dansk Psykologisk Forlag.

- Bruner, J. (2004). Life as Narrative. *Social Research*, 71(3), 691–710.
- Cha, S. E., & Edmondson, A. C. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 57–78. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.10.006>
- Crompton, R., & Lyonette, C. (2006). Work-Life ‘Balance’ in Europe. *Acta Sociologica*, 49(4), 379–393. <https://doi.org/10.1177/0001699306071680>
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. London: Sage.
- da Silva, J. B. (2019). Institutional leadership—The historical case study of a religious organisation. *I I trykk*.
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader–member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615–634. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00147-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00147-9)
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2016, april 27). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet 27. mai 2018, fra Etikkom website: <http://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Deth, J. W. van, & Scarbrough, E. (1995). *The impact of values*. Oxford ;, New York: Oxford University Press.
- Eide, T., & Aadland, E. (2012). *Etikkhåndboka: For kommunenes helse- og omsorgstjenester* (2. utg.). Oslo: Kommuneforl.
- Eriksen, E. O. (1999). *Kommunikativ ledelse: Om verdier og styring i offentlig sektor*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Espedal, G. (2017). *Troverdig eller autentisk?: En analyse av to ledelsestradisjoner*. Cappelen Damm akademisk.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Gabriel, Y. (2004). Narratives, Stories and Texts. I D. Grant, C. Hardy, C. Osrick, & L. L. Putnam (Red.), *The SAGE Handbook of Organizational Discourse* (s. 61–79). SAGE.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays*. New York: Basic Books.
- Gehman, J., Treviño, L. K., & Garud, R. (2012). Values Work: A Process Study of the Emergence and Performance of Organizational Values Practices. *Academy of Management Journal*, 56(1), 84–112. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0628>
- Gjerde, S. (2010). *Coaching: Hva - hvorfor - hvordan* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Green, S., Alpaslan, C. M., & Mitroff, I. (2010). *Organizational Inquiry as a Rhetorical Process: The Role of Tropes in Organizational Theory and Methods*. 8(1), 17.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. London: Sage Publications.
- Henare, A. J. M. (2010). *Thinking through things: Theorising artefacts ethnographically*. London: Routledge/Taylor & Francis.
- Hicks, D., & Beaudry, M. C. (2010). Introduction: Material Culture Studies: A Reactionary View. I *The Oxford Handbook of Material Culture Studies*. Hentet fra

<http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199218714.001.0001/oxfordhb-9780199218714-e-1>

- Ibsen, H. (1884). *Vildanden: Skuespil i fem akter*. København: Gyldendal.
- Irving, J. A., & Klenke, K. (2004). Telos, Chronos, and Hermēneia: The Role of Metanarrative in Leadership Effectiveness through the Production of Meaning. *International Journal of Qualitative Methods*, 3(3), 28–48. <https://doi.org/10.1177/160940690400300303>
- Jadaszewski, S. (2018). *Milton Rokeach's Experimental Modification of Values: Navigating Relevance, Ethics and Politics in Social Psychological Research*. 1, 26.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Jones, C., & Svejnova, S. (2017). The Architecture of City Identities: A Multimodal Study of Barcelona and Boston. I M. A. Höllerer, T. Daudigeos, & D. Jancsary (Red.), *Research in the Sociology of Organizations* (Bd. 54, s. 203–234). <https://doi.org/10.1108/S0733-558X2017000054B007>
- Katrine Fangen,). (2010). *Deltagende observasjon* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse: Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforl.
- Knowles, C. (2011, juni 27). Thick Description: History and Anthropology [The Science of History]. Hentet 29. desember 2018, fra How it really was website: https://howitreallywas.typepad.com/how_it_really_was/2011/06/thick-description-history-and-anthropology.html
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change with a new preface by the author*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (3. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lakoff, G. (2014). Mapping the brain's metaphor circuitry: Metaphorical thought in everyday reason. *Frontiers in Human Neuroscience*, 8. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2014.00958>
- Lencioni, P. M. (2013). *Make Your Values Mean Something*. 7.
- MacIntyre, A. C. (2010). *After virtue: A study in moral theory*. Notre Dame, Ind.: University of Notre Dame Press.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605–622. <https://doi.org/10.2307/2392283>
- Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer* (B. Nilsson, Overs.). Lund: Studentlitteratur.
- När behövs etiskt tillstånd? (2015, juni 16). Hentet 30. september 2019, fra Forskningsetik website: <https://www.forskningsetik.lu.se/forskningsetisk-information/etikprovning/nar-behovs-etiskt-tillstand>

- Pratt, M., Ashforth, B., Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline*, 309–327.
- Preston, A. M., Wright, C., & Young, J. J. (1996). IMag[in]ing annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 21(1), 113–137. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(95\)00032-5](https://doi.org/10.1016/0361-3682(95)00032-5)
- Ragin, C. C., & Amoroso, L. M. (2011). *Constructing social research: The unity and diversity of method* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif: Pine Forge Press.
- Ramian, Knud. (2012). *Casestudiet i praksis* (2. udg.). København: Hans Reitzels Forl.
- Ravn, I. (2009). Meningsledelse—Ledelsesredskaber til at skabe meninger i arbejdet med. I *Det meningsfulde arbejdsliv* (1. opl., s. 57–90). Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Rekordhög personalomsättning! – Teknikdygnet. (2016, mars 15). Hentet 2. november 2019, fra <https://teknikdygnet.se/2016/03/15/rekordhog-personalomsattning/>
- Ricoeur, P. (1971). The Model of the Text: Meaningful Action Considered as a Text. *Social Research*, 38(3), 529–562. Hentet fra JSTOR.
- Ricoeur, P. (2003). *The rule of metaphor: Multi-disciplinary studies of the creation of meaning in language*. London: Routledge.
- Ricoeur, P. (2008). *Freud and Philosophy: An Essay on Interpretation*. Motilal Banarsidass Publishe.
- Rokeach, M. (1979). *Understanding human values: Individual and societal*. New York; London: The Free Press ; Collier Macmillan.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Raaijmakers, A., Vermeulen, P. A. M., & Meeus, M. T. H. (2018). Children Without Bruised Knees: Responding to Material and Ideational (Mis)alignments. *Organization Studies*, 39(5–6), 811–830. <https://doi.org/10.1177/0170840617743298>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Seligman, M. E. P. (2007). Coaching and positive psychology. *Australian Psychologist*, 42(4), 266–267. <https://doi.org/10.1080/00050060701648233>
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation* (1984 Paperback). Berkeley, Calif: University of California Press.
- Selznick, P. (1994). *The moral commonwealth: Social theory and the promise of community*. Berkeley; Los Angeles; London: University of California Press.
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline*. New York: Doubleday/Currency.
- Sillince, J. A. A., & Barker, J. R. (2012). A Tropological Theory of Institutionalization. *Organization Studies*, 33(1), 7–38. <https://doi.org/10.1177/0170840611425735>
- Skjervheim, H. (1996). Det instrumentalistiske mistaket. I *Idé og tanke. Deltakar og tilskodar og andre essays* ([Ny utg.], s. 10). Hentet fra http://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2010062120010

- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–273. <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>
- Stacey, R. D. (2009). *Complexity and organizational reality—Uncertainty and the need to rethink*.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.
- Thomas, G. (2011). *How to do your case study: A guide for students and researchers*. London: Sage Publications Ltd.
- Tietze, S., Cohen, L., & Musson, G. (2003). *Understanding organizations through language*. London [u.a.: SAGE.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*; Thousand Oaks, 38(4), 628.
- Weick, K. E. (2008). *Making sense of the organization*. Malden (Mass.): Blackwell Publishing.
- Weick, K. E. (2009). *The impermanent organization*. Chichester, U.K.: Wiley.
- Yazan, B. (2015). Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*, 20(2), 134–152.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.
- Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an Interplay between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 234–254. <https://doi.org/10.2307/3069294>
- Ørsted, C. (2015). *Livsfarlig ledelse forstå de psykologiske mekanismene som styrer yrkeslivet ditt* (R. Engetrøen, Overs.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E., & Askeland, H. (Red.). (2017a). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Aadland, E., & Askeland, H. (2017b). Verdibevisst ledelse som ledelsesfilosofi. I H. Askeland & E. Aadland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (s. 77–95). Cappelen Damm akademisk.

Verdibevist ledelse i privat sektor

Referanse

323441

Status

Vurdert

N

NSD Personvern

08.11.2018 15:08

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 323441 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 8.11.2018. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

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

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 3.5.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

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

N

NSD Personvern

01.07.2019 12:12

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 323441 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

NSD har vurdert endringen registrert 27.06.2019.

Vi har nå registrert 11.07.2019 som ny sluttdato for forskningsperioden.

Vi gjør oppmerksom på at ytterligere forlengelse ikke kan påregnes uten at utvalget informeres om forlengelsen.

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

Lykke til videre med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Henriette N. Munthe-Kaas

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

Vil du delta i forskningsprosjektet «*Verdibevisst ledelse i privat sektor*»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke ledelse og trivsel i et firma i privat sektor. I dette skrivet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg undersøker kjennetegn ved verdibevisst ledelse og hvilken effekt ulike ledelsesformer har på hvordan de ansatte trives og hvilke fortellinger som regnes som gyldige.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID vitenskapelige høgskole, Oslo

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Alle ansatte eller involverte i firmaet Vinnovera er mulige deltakere i undersøkelsen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det innebærer intervju eller observasjon. Intervjuenes lengde kan variere fra ca. 10 minutter til 60 minutter. Observasjon handler om alminnelig arbeidsrelatert aktivitet. Ingen deltakere vil bli nevnt ved navn.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Kun mastergradsstudenten vil ha tilgang til opplysningene. Alle intervjuer vil være anonymisert.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 3. mai 2019. Opptakene blir slettet ved ferdigstilling av oppgaven.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Tone Lindheim, Stipendiat/Høgskolelektor, VID vitenskapelige høgskole, Tlf: +47 99090005
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55582117

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet (*sett inn tittel*), og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i observasjon

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. mai 2019

Sign. prosjektdeltaker

Dato

INTERVJUGUIDE

Hvor lenge?

Hva er din største utfordring i jobben?

Hvem er dine støttespillere?

Hva før?

Hva skjedde da du kom inn i firmaet?

Hvorfor denne veien?

Hva forventes av deg?

En viktig medarbeider?

Tar du med deg jobben hjem?

Fokus på verdier?

Hvorfor er DU kvalifisert til å jobbe der?

Skille arbeid/fritid?

Hva er du stolt av ved jobben?

Hvorfor er det meningsfullt å jobbe her?

Hvor mye betyr lønn for deg? Tjener du godt?

Opplever du deg respektert?

Hva skjer på jobben?

Har du personalansvar?

Hvordan finner dere nye medarbeidere?

Kan du fortelle litt om din måte å være leder på? Gjerne eksempler

Hva motiverer deg?

Hva er det viktigste du har lært gjennom denne jobben?

Finnes det andre som dere?

Slutter noen? Hvorfor?

Hva gjør deg stolt ved jobben din?

Fortell om noe fint som skjedde med deg?

Hva skremmer deg?

Hvor er du om fem år?

Hvorfor er det så attraktivt å jobbe hos dere?

Hva gjør dere for å finne ut om folk passer hos dere?

Er det noen som ikke passer inn? Hva da?

Hva skjer hvis noen medarbeidere underpresterer?

Hvor viktig er det å overprestere?

Er dere opptatt av individuelle tilpasninger for de ansatte?

Er det mange som er fagorganisert hos dere?

Har du venner her?

Har du tabbet deg ut skikkelig på jobben?

Hvem gir deg ros?

Er det konkurranse på jobben?

Hvilke verdier er viktige for de ansatte?

Hva er de opptatt av?

Husker du noen situasjoner hvor du har sett firmaets verdier utfolde seg i praksis?

Hva tenker du om ulike firmaer som har sine «kjerneverdier»?

Hvilken metafor passer for dette firmaet? «Familie», «Lag», «Vennegjeng», noe annet?

Hvordan er skillet mellom jobb og fritid?

Hva motiverer de ansatte?

Hva gjør deg irritert på jobb?

Hva er bra HER i forhold til ditt forrige arbeidssted?

Hva gjør DU for å motivere de ansatte?

Hvor sterkt er skillet mellom ledelsen og arbeiderne?

HVIS du skal bytte jobb, hva ser du etter?

På hvilken måte er dere ANNERLEDES enn andre firmaer? Finnes det eksempler?

Snakker du mye med andre om hvordan du har det på jobben?

Når er du glad på jobb?