

Verdiarbeid i NAV

En kvalitativ studie av verdiarbeid på et NAV-kontor

Sohaila Shakari Håvik

VID vitenskapelige høgskole

Vid Oslo

Masteroppgave

MAVERD-599 Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 24401

16.11.2022

**Opphavsrettigheter**

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

## Sammendrag

Studiet setter søkelys etter hvilke refleksjoner veiledere gjør seg rundt verdiarbeid i NAV. Gjennom en åpen tilnærming til verdiarbeidet i NAV, har jeg forsøkt å identifisere hvilke verdier veiledere er opptatt av om uten å kun ha fokus på de nedfelte verdiene. Jeg har også valgt å se på hvilke utfordringer veiledere møter under praktisering av verdiarbeidet, samt hvordan de opplever at ledelsen formidler verdier i praksis. Det er også aktuelt for meg å studere om verdiarbeidet er strategisk og levende.

Jeg har gjennomført en kvalitativ undersøkelse ved et NAV-kontor, der jeg har gjennomført fem individuelle intervjuer. Datamaterialet er analysert og drøftet ved å bruke metoden systematisk tekstkondensering, og jeg har konsentrert meg om AAdland og Askelands undersøkelse om åtte medlemsorganisasjoner, Gehmans studie om verdiarbeid og en Beck Jørgensen og Bozmans undersøkelse om verdienes funksjon i offentlig sektor.

Funnene viser at informantene har et ubevisst forhold til verdibegrepet. Det ble oppdaget fem bruksverdier som veilederne bruker aktivt i arbeidshverdagen. Gjennom historier og eksempler fra arbeidshverdagen identifiserte jeg fem bruksverdier. Verdiene er hjelpsom, tydelig, løsningsdyktig, tilgjengelig og til stede. En dypere analyse viste at det faktisk er NAVs uttrykte verdier som kommer frem. Funnene viser også at veiledere opplever noen hindringer i praktisering av verdiene, og at disse kommer frem i ulike situasjoner og sammenhenger. Til slutt viser funnene at veiledere ønsker at ledelsen synligjør og formidler verdier mer på kontoret, og de ønsker også flere arenaer hvor arbeidet med verdier er i fokus.

Konklusjonen er at veilederne har et ubevisst forhold til verdibegrepet. Annen refleksjon er at verdier virker å være motiverende for veilederne. De påvirker veiledernes handlinger og fungerer som en veiviser for de og som hjelper de med å evaluere sine valg og ta andre prioriteringer. Informantene har mange felles bruksverdier som også samsvarer med NAV uttrykte verdier. En annen refleksjon er at veilederne stadig står ovenfor hindringer, som enten skyldes at verdiene er motstridende, eller at byråkratiske verdier, som lover og regler

hindrer de i finne beste løsninger for brukerne. Veilederne reflekterer over at verdiarbeidet hadde vært mer bevisst dersom ledelsen inkluderte NAVs verdier mer i utøvelse av lederrollen, samt savner de arenaer hvor de kan reflektere over egen verdipraksis. Akkurat nå har det formelle verdiarbeidet stoppet opp etter at verdidokumentet ble ferdigstilt, men verdiene lever videre i veiledernes utøvelse av arbeidsoppgaver uten at de er det bevisst.

Nøkkelord: NAV, verdier, verdiarbeid, etikk og ledelse

## **Abstract**

The study focuses on the reflections supervisors make about value work in NAV. Through an open approach to the value work in NAV, I have tried to identify which values supervisors are concerned with without focusing only on the stated values. I have also chosen to look at the challenges supervisors face during the practice of value work, as well as how they perceive that management conveys values in practice. It is also relevant for me to study whether the value work is strategic and vibrant.

I have conducted a qualitative survey at a NAV office, where I have conducted five individual interviews. The data material was analyzed using the method systematic text condensation. Furthermore, the data material has been analyzed and discussed, and I have concentrated on Aadland and Askeland's study of eight member organizations, Gehman's study on value work and a Beck Jørgensen and Bosman's study on the function of values in the public sector.

The findings show that the informants have an unconscious relationship to the concept of value. Five usage values were discovered that the supervisors use actively in their everyday work. Through stories and examples from everyday work, I identified five use values. The values are helpful, clear, solution-able, accessible, and present. A deeper analysis showed that it is NAV's expressed values that emerge. The findings also shows that supervisors experience some obstacles in the practice of the values, and that these come to light in different situations and contexts. Finally, the findings show that supervisors want management to highlight and communicate values more in the office, and they want more arenas where the work with values is in focus.

The conclusion is that the supervisors have an unconscious relationship to the concept of value. Another reflection is that values seem to motivate the supervisors. They influence the actions of the supervisors and act as a guide for them and help them evaluate their choices and take other priorities. The informants have many common use values that also correspond to NAV's expressed values. Another reflection is that the supervisors constantly

face obstacles, which are either because the values are contradictory, or that bureaucratic values, such as laws and regulations, prevent them from finding the best solutions for users. The supervisors reflect on the fact that the value work would have been more conscious if the management included NAV's values more in the exercise of the leadership role, as well as missing the arenas where they can reflect on their own value practices. Right now, the formal inheritance of values has come to a halt after the value document was completed, but the values live on in the supervisors' performance of work tasks without them being conscious of it.

Keywords: NAV, values, value work, ethics, and leadership

## Forord

Gjennom denne oppgaven har jeg fått anledning til å fordype meg i noe jeg er interessert i, og jeg har fått mulighet til å forske på noe som manglet i NAV, altså verdiarbeid på et NAV-kontor. Jeg tar denne meg denne innsikten videre i min karriere i NAV. Jeg håper oppgaven kan bidra til å inspirere andre ledere i NAV til å jobbe mer verdibevisst, og at den skaper en utvikling, samt fungere som en støtte for ledere.

I dette arbeidet har jeg opplevd mye støtte fra familie, venner og kollegaer. Jeg vil særlig takke min venninne og kollega Julie Marie som ikke lot meg gi opp, stått ved side helt til jeg leverte. Takk til min lille søster Mitra som åpnet sitt hjem, og serverte god mat, slik at jeg fikk ro og fred til å jobbe med oppgaven. Takk til min kjære mann som har vært min største støttespiller og motivert til å fullføre denne masteroppgaven. Takk til min leder og mine kollegaer som har vært med meg i denne reisen og støttet meg helt til mål. Takk til informantene som tok seg tid til å bli med i forskningsprosjektet, i en allerede hektisk arbeidsdag. Takk for at dere tok meg imot med åpne armer.

Siste takk går til min veileder, Tone Lindheim, som alltid har vært tilgjengelig for å diskutere med meg når jeg har hatt behov for det. Takk du at du motiverte meg helt til mål.

Til slutt vil jeg dedikerer denne masteroppgaven til min vakre datter, Ronja Isabell. Endelig har mamma tid til overs til lek og moro med deg, og tid til mer familietid.

# Innholdsfortegnelse

---

1	INNLEDNING .....	10
1.1	Problemstilling og forskningsspørsmål.....	11
1.2	Avgrensning .....	12
1.3	Oppgavens struktur .....	12
2	VERDIARBEID I ORGANISASJONER .....	13
2.1	Hva er verdier? .....	14
2.2	Betydning av å forstå hvordan verdier er organisert .....	16
2.2.1	Verdier kan forsås ut fra ulike dimensjoner.....	16
2.2.2	Verdier kan forstås ut fra hvordan de er organisert .....	17
2.2.3	Verdier kan forsås ut fra ulike klynger .....	17
2.3	Forståelse av hvordan verdiene kommer til uttrykk .....	19
2.4	Etiske dilemmaer og verdikonflikt i veiledningen .....	20
2.5	Verdier for praksis og verdier i praksis.....	22
2.6	Verdier og ledelse .....	23
2.7	Tidligere forskning på verdiarbeid i organisasjoner .....	25
2.8	Hva som preger offentlig sektor .....	28
2.9	Presentasjon av NAV .....	30
2.9.1	NAV-kontoret .....	31
2.9.2	Håndbok for ledere i NAV .....	32
2.9.3	NAVs verdigrunnlag.....	34
2.9.4	Rollen som veileder .....	35
3	METODE .....	37
3.1	Valg av metodisk tilnærming .....	37
3.2	Valg av datainnsamlingsmetoder - intervju .....	38
3.3	Presentasjon av intervjuene .....	40
3.3.1	Rekruttering av informanter .....	40
3.3.2	Forberedelse til intervjuene .....	41
3.3.3	Gjennomføring av intervjuene .....	42
3.3.4	Transkribering av intervjuene .....	43



3.4	Metode for analyse .....	45
3.4.1	Helhetsinntrykket.....	45
3.4.2	Meningsbærende enheter .....	46
3.4.3	Kondensering.....	47
3.4.4	Sammenfatning .....	48
3.5	Min forforståelse .....	50
3.6	Relabilitet og validitet i kvalitative undersøkelser .....	51
3.7	Forskningsetiske refleksjoner .....	53
4	Resultater og drøftinger .....	56
4.1	Verdi - diffust begrep, vanskelig å forstå.....	56
4.2	Verdier i ord og handling .....	60
4.2.1	Så hvor sitter verdiene – i ryggmargen eller verdidokumentene? .....	60
4.2.2	Identifisering av verdier som veilederne benytter i arbeidshverdagen .....	61
4.2.3	Oppsummering.....	69
4.3	Hindringer i forhold til verdiarbeidet .....	70
4.4	Ledelsens betydning for formidling av verdier.....	75
5	KONKLUSJON .....	82
	LITTERATURLISTE.....	86
	Vedlegg 1.....	88
	Vedlegg 2.....	90
	Vedlegg 3.....	92
	Vedlegg 4.....	94
	Vedlegg 5.....	96

# 1 INNLEDNING

Arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV) er en av de viktigste velferdstjenestene Norge har. Alle innbyggere har et forhold til NAV, enten som bruker eller kjenner noen som er eller har kontakt med NAV. Jeg, derimot kjenner til NAV som ansatt, og har jobbet der i mange år. I løpet av disse årene har jeg erfart at alle mennesker kan komme i krevende situasjon en eller flere ganger i løpet av livet. Det beste med å bo i Norge er at det finnes et apparat som har til hensikt å være der for deg for å bidra til å gjøre at situasjonen blir lettere. NAV er av de apparatene fra det offentliges side som skal være til stede og finne gode løsninger for støtte, aktivitet, inkludering og arbeid for den enkelte som opplever en spesielt krevende livssituasjon. For å få til dette, må det den enkelte (som kalles brukeren) settes i sentrum, og dette ansvaret er lagt til NAV-veileder. Veileder skal imøtekomme den enkeltes individuelle behov så langt det lar seg gjøre, samhandle med aktuelle nøkkelpersoner for å hjelpe og støtte brukeren til å finne veien tilbake fra den krevende situasjonen.

Som ansatt i NAV møter jeg på mange verdier i løpet av min arbeidsdag, verdier som jeg praktiserer både bevisst og ubevisst. Etter at jeg begynte på denne utdanningen, må jeg innrømme at jeg har blitt mer bevisst på verdier og bruk av NAVs verdier i utøvelse av mine arbeidsoppgaver. Jeg opplever at verdier har størst betydning i de tilfeller jeg står ovenfor vanskelige valgsituasjoner, hvor uansett hvilke beslutninger som tas, kan disse påvirke enkelte brukers liv. Uansett hva, prøver jeg og mine kolleger å gi mennesker muligheter innenfor de rammeverkene som er satt for oss.

Tema for studiet er verdiarbeid på et NAV-kontor. Verdier har fått økende bevissthet hos mange organisasjoner, noe som har resultert i at verdier har fått en styrende kraft i den daglige praksis hos ledere og ansatte (Aadland & Askeland, 2006, s. 7). Det sies at verdier bidrar med å beskrive det grunnleggende fokus det er ønskelig at organisasjonen skal ha, og at det har til hensikt å fungere som veiviser for den enkelte ansatte i de daglige valg og prioriteringer som må gjøres (Aadland & Askeland, 2006). NAV har et sett med verdier som er nedfelt i ledelsesplattformen. Det står i plattformen at ansatte i NAV skal være til stede, tydelige og løsningsdyktige. Disse verdiene har som hensikt å hjelpe veiledere i NAV med å

finne gode løsninger for brukerne som oppsøker NAV-kontoret når de havner i en krevende livssituasjon. Verdienes intensjon er å fungere som en veiviser for deres handlinger og utviklingen av NAV, samt gi veiledere mulighet til å utvikle seg slik at de har tilstrekkelig kompetanse til å gjøre en god jobb (NAV, 2006). Dette krever derimot at lederne gjøre verdiene levende for ansatte, samt skape gode diskusjoner rundt verdiene.

Studiet setter søkelys på hvilke refleksjoner veiledere gjør seg rundt verdiarbeid i NAV. Gjennom en åpen tilnærming til verdiarbeidet i NAV, har jeg forsøkt å identifisere hvilke verdier veiledere i NAV er opptatt om uten å kun ha fokus på de nedfelte verdiene. Jeg har også valgt å se på hvilke utfordringer veiledere møter under praktisering av verdiarbeidet, samt hvordan de opplever at ledelsen formidler verdier i praksis. Det er aktuelt for meg å studere om verdiarbeidet er strategisk og levende, eller er det slik som Aadland (2004) skriver at verdiarbeidet stopper opp etter at verdidokumentet er ferdigstilt.

## **1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål**

Jeg er nysgjerrig på verdiarbeid på et NAV-kontor, og da spesielt blant veiledere. Jeg er nysgjerrig på veiledernes tanker rundt verdibegrepet, og hvilke verdier de er opptatt av i sin arbeidshverdag. Videre har min motivasjon vært å se hvordan NAVs nedfelte verdier kommer til uttrykk gjennom informantenes historier og refleksjon over egen praksis. I tillegg ønsker finne ut hvordan informantene opplever at ledelsen utøver NAVs verdier i praksis. Jeg ønsker også å knytte informantenes tanker og bevissthet rundt verdier opp mot teori og forskning om verdier for å finne ut hvor de befinne seg.

Jeg har valgt følgende problemstilling: Hvilke refleksjoner gjør veiledere seg rundt verdiarbeid i NAV?

For å besvare problemstillingen, har jeg formulert fire forskningsspørsmål:

1. Hvilken forståelse har veiledere av begrepet verdi?
2. Er det samsvar mellom veiledernes bruksverdier og NAVs nedfelte verdier?
3. Hvilke hindringer opplever veiledere i forhold til verdiarbeidet?
4. Hvordan opplever veiledere at ledelsen formidler NAVs verdier i praksis?

## 1.2 Avgrensning

NAV er en stor organisasjon, det har derfor ikke vært mulig eller hensiktsmessig å studere verdiarbeid på alle nivåer i organisasjon. Jeg har derfor valgt å studere kun et NAV-kontor, og et utvalg av informanter som alle jobber på dette kontoret. På et NAV-kontor finnes det flere funksjoner, alt fra saksbehandler, veildere, ledere, og andre administrative funksjoner. Jeg har valgt å kun fokusere på veiledere som jobber med arbeidsrettet oppfølging. Dette fordi jeg anser at det er veiledere som i størst grad bruker verdier i sitt arbeid. Det kan ha sammenheng med at de har ulike arbeidsoppgaver som er krevende og ikke har noe fasitsvar, og da må veiledere bruke verdier som veiviser til å foreta beslutninger.

## 1.3 Oppgavens struktur

I neste kapittel avklarer jeg sentrale begreper i oppgaven og gir en gjennomgang av de teoretiske perspektivene som er relevante for min problemstilling.

I tredje kapittel redegjør jeg for valg av metode. Jeg beskriver gjennomføringen av undersøkelsen og analysen av materialet. Jeg reflekterer rundt egen forforståelse, studiens reliabilitet og validitet, samt forskningsetiske aspekter.

I fjerde kapittel presenterer jeg empiriske funn som analyseres og drøftes i lys av relevant teori. Jeg har valgt å kombinere presentasjon av resultater og drøfting. Ut fra datamaterialet er det særlig fire områder som trer frem. Disse opptrer som temakapitler.

Kapittel 5 tar for seg konklusjonen.

## 2 VERDIARBEID I ORGANISASJONER

I denne delen redegjør jeg for teori som er relevant for å belyse oppgavens problemstilling og resultatene av datamaterialet.

Jeg fant fort ut at det finnes utallige definisjoner av verdibegrepet. Jeg starter med å definere og avgrense verdibegrepet, som innebærer at jeg har valgt noen definisjoner som jeg anser er relevant for å belyse problemstillingen. Deretter redegjør jeg for hvordan verdier er organisert, og går over til å redegjøre for uttrykte verdier og bruksverdier, som kan vise seg gjennom relasjonen mellom verdidokumenter og praksis.

Videre har jeg redegjort for etiske dilemmaer og verdikonflikter i organisasjoner, og deretter drøftet er to innfallsvinkler for å forstå verdier i organisasjoner - *verdier for praksis* og *verdier i praksis*. Jeg har også valgt å belyse forholdet mellom verdier og ledelse. Dette fordi ledelsen har en sentral rolle med å formidle verdier, samt etablere arenaer som gjør det mulig å arbeide med verdier i praksis. Jeg avsluttet med å presentere tidligere forskning. Jeg har presentert en verdiundersøkelse av åtte medlemsorganisasjoner innenfor HSH (VIRKE) og Gehmans studie om verdiarbeid. Jeg avslutter med å redegjøre for en undersøkelse av Beck Jørgensen og Bozman, som tar for seg verdienes funksjon i offentlig sektor.

## 2.1 Hva er verdier?

Verdibegrepet har mange definisjoner og har utviklet seg en del de siste årene. Fra å være knyttet til det økonomiske fagområdet til materielle ting, har begrepet utviklet seg å til å handle om verdier som styrer våre behov TIL å gi retning for mål og handling. Verdibegrepet har gått over til å forbindes med noe som bra, noe viktig, noe betydningsfullt, noe ønskelig. Dette kan derfor forklare hvorfor verdier spiller en stor rolle i utforming av en organisasjons selvforståelse og kjernevirksomhet, og kan bidra til å styre utvikling av den kulturen som finnes blant ansatte slik at verdier fungerer som inspirasjonskilde i møte med bruker og kunder (Aadland & Askeland, 2006). Verdier kan også fremstå som generelle, diffuse, misforstås og tolkes på ulikt vis. Akkurat som mennesker kan verdier komme i konflikt med hverandre eller forsterke hverandre. Det er derfor viktig å prioritere mellom verdiene, spørre seg selv hvilke verdi som er viktigst og spesielt relevante i en gitt arbeidssammenheng.

Verdier kan forbindes til å handle om valg av handlinger og holdninger, som innebærer at verdier kan hjelpe til å ta beslutninger, samt hjelpe til å skille mellom hva som er rett og galt ved en aktuell handling. I dette tilfelle, kan verdier tolkes i lys av det Aadland og Askeland (2017a) fastslår, at verdier kan ikke studeres direkte fordi de er språklig konstruksjoner som er tillagt betydning. Dette vil si at verdier fungerer som oppfatninger og synspunkter av hva som er godt eller galt i en situasjon.

Verdi fremstilles også å være et latent begrep, noe som betyr at verdiene til den enkelte person slår inn ved aktuelle handlinger uten at personen selv er det bevisst. For eksempel at en NAV-veileder møter en bruker i krevende livssituasjon og hjelpe brukeren ut av den krevende livssituasjonen uten å tenke over hvorfor eller hvilken verdi som slår inn. Verdien kan dermed ligge som et skjult kompass som påvirker tankene og handlingene uten at veileder nødvendigvis tenker over hvilke verdier som ligger til grunn for den enkelte handlingen. Men fordi verdien er mer generelle enn spesifikk, vil den favne bredt og kan gjelde i mange ulike og nye situasjoner (Busch, 2012).

En annen nyere definisjonen av verdibegrepet er; «Values are individual and collective conceptions of desirable transsituational behaviours, objectives and ideals, serving to guide or valuate practice» (Askeland et al., 2020, s. 3-4). Jeg forstår definisjonen som om verdier er individuelle og felles oppfatninger av ønskelig atferd, mål og idealer som hjelper til å veilede eller evaluere praksis.

Jeg vil si at denne definisjonen er dekkende for det jeg vil skrive om. Definisjonen tar utgangspunkt i et sted og tid. Eksempelvis at NAV har noen grunnleggende verdier som gjelder for alle ansatte og disse verdiene gjelder her og nå. Disse verdiene brukes til å mobilisere ansatte til å tenke i riktig retning. Denne definisjonen utdypes av forfatteren Harald Askeland i seks ulike elementer. For det første har verdier en kontekst – tid og sted. For det andre tjener verdier til å mobilisere for direkte handling. Det handler om at verdier har en funksjon, altså den sier noe om hvorfor verdier eksisterer. For det tredje er ikke verdier observerbare, men kan måles gjennom handlinger. Handlingene kan si noe om verdiene, om de er gode eller dårlige. For det fjerde kan verdier overføres. Verdier kan læres i praksis til nyansatte, og verdier kan endres over tid i grupper. For det femte verdier dannes, vedlikeholdes og endres i en dynamikk mellom organisasjonen og ansatte. Dette innebærer en gjensidig påvirkning. Det handler om at nyansatte også gis mulighet til påvirke organisasjonen. Siste element handler om at verdiene er tvetydelig og åpen for tolkninger selv når de deles (Askeland, 2020). Ved å beskrive hva som er ønskelig eller hensiktsmessig, styrer verdiene handlingsvalget, men det betyr ikke at verdier tilbyr presise eller standardiserte resepter på handlinger. Organisasjoner som rette søkelys på verdiarbeid, sies å være i en bedre posisjon til å forbedre sin praksis og kvalitet på tjenestene. Verdiarbeidet tjener da til å bygge bro over hverdagspraksisen med det organisatoriske formålet (Askeland et al., 2020).

## **2.2 Betydning av å forstå hvordan verdier er organisert**

For å forstå verdier kan det være hensiktsmessig å se på hvordan de er organisert. I et ledelsesperspektiv er det av stor betydning å ha kjennskap til hvilke verdier som er viktigst, om det er verdier som kommer i konflikt med hverandre og om noen verdier er mer relevante enn andre verdier i en gitt arbeidssammenheng. Nedenfor presenterer (Busch, 2012) sin beskrivelse av hvordan verdier kan forstås i forhold til begrepene nivåer, klynger og grupper.

### **2.2.1 Verdier kan forstås ut fra ulike dimensjoner**

Kluckhohn trekker fram at verdibegrepet kan forstås i lys av tre sentrale dimensjoner: en kognitiv- en emosjonell- og en motivasjonell dimensjon (Busch, 2012). For det første skal det være mulig å formidle til andre hva den aktuelle verdien betyr. Det skal for eksempel være mulig å diskutere og formidle hva som menes med verdien løsningsdyktig og i hvilken situasjon denne verdien gjelder til andre. Det er i den sammenheng vi kan dermed si at verdien er eksplisitt (eksplisitte verdier), som innebærer at vi har gitt den en betegnelse. Løsningsdyktig kan da lett identifiseres og gis et innhold.

Verdier kan også ha en emosjonell side, som betyr at atferd som er i konflikt med viktige verdier skaper negative følelsesmessige reaksjoner. Hvis det å være tydelig er en viktig verdi, vil utydelige handlinger kunne skape frustrasjon, sinne og aggresjon. Tilsvarende vil personer som opptrer i tråd med sine verdier, skape positive følelser i sitt miljø. Følelsesmessige reaksjoner kan komme frem i en organisasjon. Det kan vise seg ved uenighet om valg av verdier, eller når medarbeidere opplever at deres verdier ikke blir tatt hensyn til. Dette viser bare at verdier har plusside og minusside, altså hva som er riktig og hva som galt. Den følelsesmessige reaksjoner er viktig for verdiene skal overholdes. Den emosjonelle delen av verdibegrepet er ofte ikke språksatt, og kan betegnes som implisitt. Dette innebærer at det mangler felles begrep for verdien, men den ligger likevel som en felles forutsetning for vår atferd. Verdier kan dermed si å påvirke verdier våre handlinger. Verdier fungerer motiverende for oss, og er veiviser i forhold til hvilke valg vi tar. Det er lederens beslutninger



og handlinger som preger kulturen i organisasjonen, ikke ord formulert på et papir. Når organisasjonen formulerer noen fellesverdier i sine dokumenter vil ikke disse få noen betydning hvis ikke ledere og medarbeidere implementerer dem i sitt liv og sin tenkning (Busch, 2012, s. 33-34).

### **2.2.2 Verdier kan forstås ut fra hvordan de er organisert**

Verdier kan kategoriseres i forskjellige nivåer og bevege seg mellom disse. På øverste nivå finner vi de prinsipielle verdiene, de samfunnsmessige pliktverdiene som ofte springer ut av staten eller religionen. Disse verdiene er grunnfestet i samfunnet og er i store grad institusjonalisert og følges på grunn av pliktfølelse.

På neste nivå finner vi de rasjonelle, de hensiktsmessige verdiene, Disse er verdier som baserer seg på fornuft. Mange av verdiene i arbeidslivet ligger i denne gruppen, og angir de faglige standardene i en yrkesprofesjon, som for eksempel respekt for kundene, lojalitet til arbeidsplassen og medvirkning. På nederste nivå finner vi de individuelle verdiene som den enkelte selv foretrekker, som for eksempel balansert målstyring, åpent kontorlandskap og hjemmekontor. Disse verdiene har en mer emosjonell basis og er verdier som individene føler seg tiltrukket av i en gitt situasjon. Verdiene i denne gruppen er tidsbestemte og kan lett gå ut på dato (Busch, 2014, s. 29-30).

### **2.2.3 Verdier kan forstås ut fra ulike klynger**

Verdiene kan beskrives er organisert i klynger, som innebærer at det er et sett med verdier i hver klynge. Verdier tilhører samme klynge kan betraktes som uniforme og integrerte, men avstanden mellom klyngene kan være stor. I hver klynge finnes det en dominerende verdi som kalles en knutepunktverdi. Rundt knutepunktverdi eksisterer det naboverdier, som er knyttet sterkt til knutepunktverdiene, men de har likevel en annen mening. Det som kjennetegner en knutepunktverdi, er at den har sterke relasjoner til svært mange verdier (Busch, 2012, s. 40-41).

I NAV kan vi for eksempel finne en personalpolitisk klynge der sentrale verdier innen ledelse kan være styrende. Vi kan også finne byråkratisk klynge der verdier som ryddighet, målstyring og lojalitet til regler kan være styrende. Et eksempel klynge kan være økonomiklynge, der verdier som effektivitet, produktivitet og budsjettdisiplin kan være styrende. Her kan effektivitet være knutepunktverdi.

En annen eksempel kan være demokratiklynge, der verdier som rettferdighet, likhet og lojalitet overfor politiske beslutninger kan være styrende. Knutepunktverdi her kan være rettferdighet. Disse verdiene anses å være knyttet til den demokratiske organiseringen av samfunnet, altså verdier som (Busch, 2012) beskriver å være grunnfestet i samfunnet. Disse verdiene er i stor grad institusjonalisert og følges på grunn av pliktfølelse. Verdiene er også knyttet til politiske beslutninger.

Profesjonsklynge er annet eksempel, der verdier som omsorg, altruisme, respekt og medvirkning kan være styrende. Her kan altruisme være knutepunktet. Disse er også verdier som er basert på fornuftmessige rasjonalitet, som innebærer at de er utviklet fordi de er hensiktsmessige. Mange av verdiene knyttet til profesjonelle medarbeidere tilhører i denne gruppen, og de angir faglige standarder for yrkesutøvelsen (Busch, 2012, s. 39-40).

Det er viktig å analysere systematisk verdiklyngene i en organisasjon. Gjennom en slik analyse av verdiene i klyngene og overlappende verdier mellom klyngene kan man oppdage hvilke verdier og klynger som eventuelt kommer i konflikt med hverandre. Ledere vil også kunne bli bevisste på hvorfor dilemmaer oppstår når verdier som representerer forskjellige verdiklynger står imot hverandre.

## 2.3 Forståelse av hvordan verdiene kommer til uttrykk

Å forstå hvordan verdier kommer til uttrykk i menneskelig atferd er ganske komplisert. Teorien til Argyris og Schön kan benyttes for å forstå dette nærmere. Denne teorien handler om å skille mellom *uttrykte verdier* (espoused values) og *bruksverdier* (values-in-use), (Argyris og Schön (1978) gjengitt i (Aadland & Askeland, 2017c).

Uttrykte verdier er verdier vi hevder at vi har og som vi er bevisst på. En organisasjons uttrykte verdier (vedtatte verdier) kan komme til uttrykk gjennom nedtegnede verdidokumenter, som representerer verdier organisasjonen hevder å ha. Bruksverdier kommer til uttrykk i ansatte reelle handlinger på arbeidsplassen, kanskje også uten at de er klar over det. De tas ofte for gitt og blir synlige gjennom den atferden som praktiseres. De kan derfor betegnes som tause eller ubevisste (Busch, 2012).

Bruksverdier kan avklares ved å spørre etter hva som er viktig for en person på jobben, hva man bruker mest tid på i en jobbsammenheng. Dette for å uttrykke faktiske tanker og impulser hos deltagere i dialog og praksis (Aadland & Askeland, 2017c, s. 122). Det behøver ikke å være samsvar mellom de uttrykte verdiene og bruksverdiene, da man ikke alltid er bevisst hvilke handlinger som kommer til uttrykk fra det som foretrekkes. Det vil si at selv om vi gir uttrykk for at vi har et sett med uttrykte verdier, er det ikke sikkert at vi etterlever dem i praksis. Forhold mellom de verdier som kommer til uttrykk i det en sier og det en gjør er noe jeg kommer å se nærmere inn på i drøftingsdelen.

Aadland og Askeland (2017b) beskriver også dette forholdet som skjulte verdier (tacit value) og åpne verdier (espoused values). Åpne verdier er verdier som er bevisste, ønskede, vedkjente og ideelle, og utgjør mål for handling og uttrykker hva organisasjonen bør. Skjulte verdier er ubevisste, selvsagte og uformelle og befinner seg i de innlærte kodene i kulturen. De kommer til uttrykk gjennom handling og i tolkninger om hvordan ting er (Aadland, 1994, s. 69). En organisasjons uttrykte verdier er ofte generelle og åpne. De gir ikke direkte veiledning til hvordan vi skal handle i ulike situasjoner. Verdier som viser seg i praksis kan være bevisste og ubevisste, åpne og skjulte, sosiale og strukturelle (Eide & Aadland, 2008).

## 2.4 Etske dilemmaer og verdikonflikt i veiledningen

Eide og Aadland (2008) beskriver at etikk er systematisk tenkning om hva som er moralsk godt, rett og rettferdig. Etikk kan dermed forstås som systematisk refleksjon over spørsmål om rett og galt og ondt i moralsk forstand. Moral brukes om rett og galt, godt eller dårlig i praktisk handling (Tveiten, 2019, s. 48). Kort oppsummering er moral knyttet til hvordan vi handler på jobb (praktiske handlinger) og etikk er knyttet til etske atferd- altså refleksjon om hva som er moralsk atferd. Dermed kan etikk kobles til å handle om verdier, da verdier har med hva som er rett og galt, godt eller dårlig, som forklart lengre opp.

Etske dilemmaer og verdikonflikt er vanlig i alle organisasjoner. Eide og Aadland (2008) påpeker at mennesker kan komme konflikt med verdier når det oppstår et dilemma. Forfatterne sier at; «et etsk dilemma er en valgsituasjon hvor vi opplever at vi må gå på akkord med verdier og normer vi er moralsk forpliktet av, uansett hva vi velger» (Eide & Aadland, 2008, s. 8). Verdikonflikt, ifølge Kirkhaug (2018), handler om at det oppstår vesentlig uenigheter om hva som er rett og galt, viktig og uviktig, moralsk og umoralsk.

Etske dilemmaer kan dermed oppstå når man er i en valgsituasjon hvor man må ta en valg/beslutning som er preget av usikkerhet og tvil. Det kan dermed forstås som at man står ovenfor etske dilemmaer, hvor det er vesentlig uenigheter om hva som er rett og galt, viktig og uviktig, moralsk og umoralsk. I slike situasjoner kommer etske verdier komme i konflikt, og det er sjelden man finner entydige svar og uansett hvilke valg man tar, kan valget tolkes som både moralsk og umoralsk. Det er dermed viktig organisasjoner har felles arenaer hvor ansatte kan reflektere og diskutere over hvilke verdier som står på spill i gitte praksissituasjoner. Dette kan være en viktig kilde for å bevisstgjøre hvilke verdier som hører til organisasjonen, samt reflektere over om organisasjonens valgte verdier kommer til uttrykk slik det er ønsket. Dette kan inspirere til lærling og større verdibevissthet og dermed skape større fokus på forholdet mellom atferd og verdier. Det at flere verdier kommer til uttrykk kan også ses på som en fordel for å holde verdidebatten levende. Slike refleksjoner kan gjøre det mulig for å finne frem til treffende begreper for verdi-i-praksis (Aadland & Askeland, 2017b) og (Busch, 2014).

Mange organisasjoner har egne etiske retningslinjer, som har som hensikt å fungere som veiviser ved oppståtte etiske dilemmaer. Ansatte i NAV har ikke egne etiske retningslinjer, men statlige ansatte skal følge etiske retningslinjer for statstjenesten. De etiske retningslinjene sier noe om at ansatte i NAV skal ha et bevisst forhold til etiske dilemmaer, og dette er spesifisert nærmere i e-læringskurset «Etikk i NAV». Kurset er obligatorisk for alle statlig ansatte, men ikke for kommunal ansatte.

En av de viktigste oppgavene til veiledere i NAV er å gi veiledning. Formålet med veiledningen skal være å gi parter og andre interesserte adgang til å ivareta sitt behov på best mulig måte. Veiledning kan da forstås som en etisk veiledning, da veiledning dreier seg alltid om annet menneske. Dette innebærer at kvaliteten på veiledningen, om den er god eller dårlig, er dermed knyttet til etikk (Tveiten, 2019). Dette innebærer etiske dilemmaer kan oppstå i veiledningen dersom veiledning anses som ikke tilstrekkelig. For å unngå dette er det nødvendig at veiledere besitter profesjonelle profesjonell kompetanse for å kunne utføre de komplekse og krevende veiledningsoppgavene som ligger til NAV-kontoret (Glemmestad, 2021). Veiledere kan møte på etiske dilemmaer i kontakt med brukere, samarbeidspartnere, kolleger om hvordan fellesskapets midler skal forvaltes. Etiske dilemmaer kan også oppstå når lover og regler gjør det vanskelig å finne løsninger for brukerne. Uansett type dilemma, skal NAVs samfunnsoppdraget opprettholdes. Veiledere skal gi mennesker muligheter, men sikre at det skjer innenfor vedtatte regelverket og hindre misbruk av fellesskapets midler. Veiledere skal daglig balansere i spennet mellom de to rollene, og være bevisst på sine holdninger (NAV's interne dokumenter). Dette er noe jeg kommer til å se nærmere på i analyse og drøftingskapittelet.

## 2.5 Verdier for praksis og verdier i praksis

Aadland og Askeland (2017c) presenterer to typer innfallsvinkler for å forstå verdier i organisasjoner, «*verdier-for-praksis*» og «*verdier-i-praksis*». Forfatterne hevder at det er viktig å anvende begge perspektivene for å kunne oppnå komplett realisering av verdibevisst ledelse i organisasjoner. Jeg har valgt å sette søkelys på *verdier-i-praksis* i drøftingskapitlet, da jeg ønsker å finne frem til hvordan verdier kommer til uttrykk i organisasjonens praksis. Jeg ønsker å undersøke hvilke refleksjoner veiledere gjør rundt verdiarbeid i NAV.

Med *verdier-for-praksis* menes at verdiene er gitt i forkant i den forstand at verdiene kommer før handling. Dette innebærer at for eksempel *verdier-for-praksis* starter med idealet – eksempelvis verdien «tydelig», deretter prøver man å fastholde dette ved å lete etter det rette handlingsvalget for å være mest mulig tydelig i en kommende situasjon. Intensjonen bak *verdier for praksis* kan være å konkretisere hvilke kjerneverdier som ønskes gjeldende for organisasjonen, og at kjerneverdiene skal fungere som pådrivere som fører til engasjert handling. Kjerneverdiene beskrives og utdypes i strategiske dokumenter, og i NAV er kjerneverdiene nedfelt i ledelseplattformen. Ifølge Patrick Lencioni, Aadland og Askeland (2017c) fungerer kjerneverdier som dypt inngrodde prinsipper som veileder organisasjonens handlinger og fungerer som hjørnestjerner for organisasjonens kultur. For å sikre at verdier gir tydelig retning for organisasjonens praksis, hevder Lencioni at utvikling av verdier er ledernes oppgave, og skal ikke basere seg på enighet blant ansatte.

*Verdier-i-praksis* handler om å analysere og fortolke hvilke verdier som er mest dekkende i praktiske handlinger. Verdier kan forstås bedre ved at man starter bakfra – i enkelte handlinger. Deretter kan man utlede hvilke verdier som er meste dekkende for handlingens budskap. Dette gjør at man kan identifisere hvilke verdier som er mest dekkende for organisasjonen, noe som krever at man er tett på de ansatte for å kunne gjennomføre presise fortolkninger om hvilke verdier som ligger til grunn for handlingene. Verdier som oppdages i praksis kan lede til ønske om forandring, forbedring eller ny praksis. (Aadland & Askeland, 2017a). Slik sett kan man si at verdier er usynlige, som først får betydning i samhandling med handling (Aadland, 2004). Dette kan dermed kobles til Argyris og Schön teori om «*espoused values*» (uttalte verdier) og «*values-in-use*» (verdier-i-bruk).

## 2.6 Verdier og ledelse

Verdier skal fungere som et styringsverktøy i organisasjoner. De skal bidra til å styre organisasjonens retning og liv (Aadland & Askeland, 2006). NAV er til dels hierarkisk oppbygd, og dette krever større grad av styring og koordinering for å kvalitetssikre at verdiene iverksettes på en god måte i alle ledd i organisasjonen. Ledelsen er avgjørende faktor for om ledere lykkes med verdiarbeid eller ikke. For at ledere kunne skal leve ut de uttrykte verdiene i organisasjonen, øverste leder selv ha et forhold til disse verdiene, og det må foreligge et ønske fra den øverste lederen om å gjøre verdiarbeidet til en prioritert virksomhet. Dersom det ikke gjøres, er det stor sannsynlighet for at resten av organisasjonen ikke tar verdiarbeid på alvor. Det har betydning for organisasjonen at ledelsen gjør organisasjonens verdier til sine egne, nettopp fordi det er de personlige, integrerte verdiene som styrer handlingsvalgene. Forskere som Barnard og Selznick var innforståtte i at det å prege organisasjonen med bestemte verdier er en sentral lederoppgave, samt at verdier, etikk og moral er viktig for å nå målene til organisasjonen (Kirkhaug, 2018).

Aadland og Askeland (2017) angir at verdier hjelper til å lede, fordi de bidrar til å finne ut av hva som skal gjøre, og hvorfor og hvordan man skal gjøre det i en organisasjon. Aadland (2004) argumenterer at det er lederens oppgave å sette tonen, sørge for god dialog og bidra til utvikling av ansvarlige og selvstendige ansatte, som ikke er avhengig av detaljerte instruksjoner og regler for å klare seg. Videre understreker forfatteren at lederen må gå foran som et forbilde og være kongruent i egen atferd. Han understreker også betydningen av det er samsvar mellom lederens tale og handling, og at en av lederens viktigste oppgaver bør være å etablere organisasjonens formål og identitet. Jeg vil si at forfatterne fanger alt dette i sin definisjon av verdibevisst ledelse som er;

Ledelse innebærer å fokusere på organisasjoners grunnleggende verdier, som uttrykker identitet, formål samt etiske standarder en ønsker skal prege arbeidet og felleskapet. Samtidig innebærer det å avdekke og avgrense innslaget av handlinger og beslutninger som uttrykker ikke-ønskede verdier (Aadland & Askeland, 2017c, s. 116).

Dette kan tyde på at forfatterne mener at lederens rolle er å etablere organisasjonens formål og identitet, blant annet ved å avklare hvilke kjerneverdier som danner grunnlag for organisasjonenes handling (*verdier-for-praksis*). Videre sier definisjonen noe om at ledernes rolle er vise hvordan viktige fellesverdier kan belyse praksis på nye måter og inspirere til å ta alternative handlingsvalg. Definisjonen sier også noe om at lederen bør sørge for at det blir gjennomført en systematisk verdirefleksjon over organisasjonens praksis, slik at praksis bevisstgjøres, begrunnes og forbedres (*verdier-i-praksis*). Ledere som handler verdibevisst må kunne utvikle en gjennomgripende verdibevissthet i organisasjonen, både for å fremme realisering av ønskede verdier, men også for å avdekke og avgrense handlinger basert på ikke-ønskede verdier. En slik refleksjon kan gjøre det mulig å se hvilke verdier som preger organisasjonen i praksis. Her kan man utvikle og samle inn verdifortellinger fra egne og andre ansattes erfaringer. Dette kan bidra til å danne grunnlag for at verdiarbeidet bygger på realistiske analyser av de faktiske verdier som realiseres i organisasjonen (Aadland & Askeland, 2017c).

Kirkhaug (2013) anser også formidling av verdier som vesentlig, da det vil føre til at verdier blir en integrert del av ansattes bevissthet og gjenspeiles i deres handlinger. Videre hevder forfatteren at verdier kan følsomme, krevende og ofte komplekse, og at verdier har til hensikt å endre en persons handlinger og holdninger. Det er derfor viktig at ledelsen formidler og iverksetter verdier på slik måte som gjør at ansatte forstår dem på en praktisk måte slik at de kan anvendes og bli reelle styringsverktøy i arbeidsprosessene. Med andre ord det er ikke tilstrekkelig for ledelsen å kun fortelle ansatte om hva organisasjonens verdier er. For at en leder skal kunne formidle verdiene på en slik måte, krever det bestemte ferdigheter og kompetanse hos ledelsen. Videre sier forskningen at ledelsen må jobbe aktivt med verdiene slik at de kan bevares og styrkes for å forbli effektive, noe som peker på at det er avgjørende at kanaler som brukes for formidling av verdier er egnet til formålet.



## 2.7 Tidligere forskning på verdiarbeid i organisasjoner

Min problemstilling er hvilke refleksjoner gjør veiledere seg rundt verdiarbeid i NAV? Dette indikerer at Aadland og Askeland (2006) sin undersøkelse om hvordan åtte medlemsorganisasjoner innenfor HSH (VIRKE) utøver verdibasert ledelse og hvordan de forstår og praktiserer sine verdier er relevant forskningsbidrag. Dette fordi de studerte hvordan verdier utvikles og praktiseres gjennom ord og handling, og hvordan verdibasert ledelse fungerer som ledelsesfilosofi. De hadde som mål å avdekke om verdiene som kom til uttrykk gjennom ansattes og ledernes historie, illustrerte organisasjonenes verdiprofil og praksis. Basert på dette vil jeg si at undersøkelsen er absolutt relevant for mitt studium.

Undersøkelsen viste store forskjeller når det gjaldt hvor høyt i bevisstheten verdiene lå hos ledere og ansatte i de ulike virksomhetene. I de fleste av bedriftene var verdiene integrert og usynlig i veggene, i atmosfæren, eller i ryggmargen hos de ansatte. Felles for alle organisasjonene var at verdifokuset var initiert av ledelsen, noe som viste seg å være avgjørende for om en skal lykkes med verdiarbeid eller ikke. Dette er også noe jeg ønsker å se nærmere på i siste forskningsspørsmålet, hvor jeg ønsker å se hvordan veiledernes oppfatning av hvordan ledelsen utøver NAVs verdier i sin lederrolle.

Forskningen til Aadland og Askeland (2006) viste også at ledelsen var både viktigste initiativtaker til implementeringen av verdier i organisasjonen og en *rollemodell* som stadfestet verdiene ut i praksis. Dette kan dermed bekrefte at handlinger taler sterkere enn ord. Forskningen viste også at ledelsen bør prioritere å bevare en regelmessig oppmerksomhet mot verdipraksisen i organisasjonen, og etterspørre, kommentere, og rose ønsket praksis. For at verdiarbeidet skal lykkes, kreves det at det baserer seg på samarbeid, relasjonelle ferdigheter og begeistring, ikke makt og instruksjoner. For å bevare verdiarbeidet, kan ledelsen iverksette en regelmessig oppmerksomhet mot verdipraksisen i organisasjonen, etterspørre, kommentere, og rose ønsket praksis (Aadland & Askeland, 2006).

Studiet til Gehman og kollegaer vil jeg også påpeke som relevant for problemstillingen, fordi den angir at det er av stor betydning å forstå hvordan verdier praktiseres i organisasjoner (Gehman et al., 2013). Utgangspunktet for studie var at det ble oppdaget flere bekymringer

for at verdier ikke ble overholdt i organisasjoner, noe som dannet behovet og ønske for å forske mer på verdiarbeid. Studiet tok for seg prosessen før, under og etter innføringen av en såkalt "honor code". En slik "æreskode" kan forstås som et verdidokument som inneholder etiske standarder og konkrete praksiser/prosedyrer som forteller hvordan verdiene skal håndheves. For eksempel hvordan eksamener skal gjennomføres for å forhindre juks. For å bli forpliktet på «æreskodeksen», må den undertegnes. Ved hjelp av observasjoner, dokumentanalyser og intervjuer over et tidsspenn på ti år, fikk Gehman og hans kollegaer et stort og bredt datagrunnlag for å utvikle inngående forståelse av prosessene rundt det de benevner som verdipraksis (Gehman et al., 2013, s. 84). Deres definisjon av «*value practice*» (verdipraksis) er; «the sayings and doings in organizations that articulate and accomplish what is normatively right or wrong, good or bad, for its own sake» (Gehman et al., 2013, s. 84).

Jeg forstår value practice (verdiarbeid) som hva som blir sagt og gjort i organisasjoner skaper mening og en felles forståelse om hva som er riktig eller galt, godt eller dårlig. For eksempel hvis en ansatt kommer for sent på jobb og blir møtt med ubehagelige blikk fra sine kolleger, kan vi forstå dette som om det er en verdi på arbeidsplassen at man skal komme presis på jobb. Dette stemmer overens med det Gehman påpeker om at oppfatninger av verdiarbeid og verdipraksis bygger på praksisteori, noe som innebærer at folks praksis styrer deres oppfatning av rett eller galt. Denne teorien kan knyttes til Askeland og Aadlands begrep om verdier i praksis. Gehman et al. (2013) hevder at verdiarbeidet skjer i praksis, i arbeidsdagen, og av den grunn er det viktig å studere hvordan verdiene viser seg i praksis. Dette er i sterk relasjon til min problemstilling og fokusområde, da jeg ønsker å studere verdienes praksis og prosess direkte knyttet til organisasjonen NAV.

Det hevdes at verdier er spesielt viktig for profesjonelle medarbeidere i offentlig sektor. Å se hva forskning sier om verdienes funksjon i offentlig sektor kan dermed også oppfattes som relevant for å belyse problemstilling. Jeg anser Beck Jørgensen og Bozman undersøkelse som relevant for problemstilling, fordi undersøkelsen har visst noen dominante og felles verdier for offentlig sektor, som ikke er lik de nedfelte verdiene. Jeg kommer til å intervjuve veiledere i NAV for å få et innblikk i deres refleksjoner knyttet til verdiarbeid i arbeidshverdagen. Det

kan antydes at veiledere møter på situasjoner hvor andre verdier er mer dominante enn nedfelte verdiene, eksempelvis, verdier organisert i hierarkier og klynger. I dette tilfelle er det av stor betydning å se hvilke verdier som har størst betydning for veilederne, og om det er verdier som kommer i konflikt med hverandre og om noen verdier er mer relevante enn andre verdier i en gitt arbeidssammenheng. Jeg innså derfor at det var relevant å se hva forskning sier om verdienes funksjon i offentlig for kunne å belyse problemstilling enda tydeligere. Dette tyder på at Beck Jørgensen og Bozman sin undersøkelse som relevant for problemstilling, fordi undersøkelsen har visst noen dominante og felles verdier for offentlig sektor, som ikke er lik de nedfelte verdiene. Forskerne oppdaget fire sentrale verdier som var dominante i offentlig sektor. Disse var uavhengighet (når det gjelder profesjonelle standarder), offentlig innsikt, lovlighet og rettferdige prosesser. Disse funnene bekrefter derved tidligere studier i norsk forvaltning som har visst at lojalitet, nøytralitet og faglig uavhengighet er sentrale verdier blant norske byråkrater. Videre fremheves verdier som profesjonalitet, ærlighet og integritet når det gjelder offentlig sektors atferd ovenfor omgivelsene og brukerne (Kirkhaug, 2018).

## 2.8 Hva som preger offentlig sektor

Jeg redegjør for hva som preger offentlig sektor fordi NAV er en del av offentlig sektor. Offentlig sektor er sterkt regulert av regelverk, lover og forordninger som reduserer handlingsrommet, eller frihet til å ta beslutninger. Hensikten med offentlig sektor er at den skal produsere felles goder, den skal tjene samfunnet som en helhet og ha søkelys på alle samfunnsborgere. Mulighetene for å skape egen inntekt er derfor ganske små, og fokuset blir derfor rett mot å utnytte de ressurser som er tildelt (Busch, 2012).

I «plattform for ledelse i staten» er det markert noen sentrale prinsipper som legges til grunn for alle statlige ledere (Kirkhaug, 2018, s. 74). Dokumentet presiserer også at ledelse i staten skal ha en tydelig forankring av verdier. Noen av verdiene er eksplisitte, mens andre er formulert på en mer indirekte måte. Det vises blant annet til at mange av verdiene er universelle og nedfelt i menneskerettighetskonvensjonen som Norge er bundet av. Her er demokratiske verdier og rettstatsverdier sentrale. Andre verdier som nevnes er effektivitet, medbestemmelse, samarbeid, lærling og utvikling og lojalitet (overfor politiske beslutninger og ovenfor innbyggerne). Det legges også vekt på etiske verdier, som er nedfelt i etiske retningslinjer for statstjenesten (Kirkhaug, 2018).

Ledelse i det offentlige er underlagt krav om styring fra demokratiske organer. På den ene siden har offentlig sektor et sett med oppgaver som er bestemt og styrt av politiske vedtak, lover og regler. På den andre siden skal den også være et forbilde og normsetter for holdninger og atferd i samfunnet som går utenfor forvaltning av det formelle lov- og regelverk. Det vil dermed si at selv om lover og regler ikke blir etterfulgt i noen tilfeller, vil det ikke innebære at det offentlige byråkrati ikke fungerer. Dette skyldes at lover og regler aldri kan dekke alle situasjoner, og dette åpner derfor rom og behov for å utøve skjønn (Kirkhaug, 2018).

Overordnede mål og verdier er viktige dimensjoner i offentlig sektor og preger og danner en ramme for alle som jobber i offentlige organisasjoner. De styrer og støtter konkrete beslutninger og aktiviteter slik at forvaltningen opprettholder en god faglig standard. Verdiene bidrar også til å ivareta befolkningens grunnleggende demokratiske verdier, samt

bidrar til at offentlig ansatte fremstår som et verdig forbilde for resten av samfunnet (Kirkhaug, 2018). Målene til offentlig forvaltning er knyttet til velferd, sosial likhet og rettferdighet. Utfordringen med disse målene er at det er vanskelig å måle resultatene, og kan man si at resultatmåling er et problem og en stor utfordring i offentlig sektor.

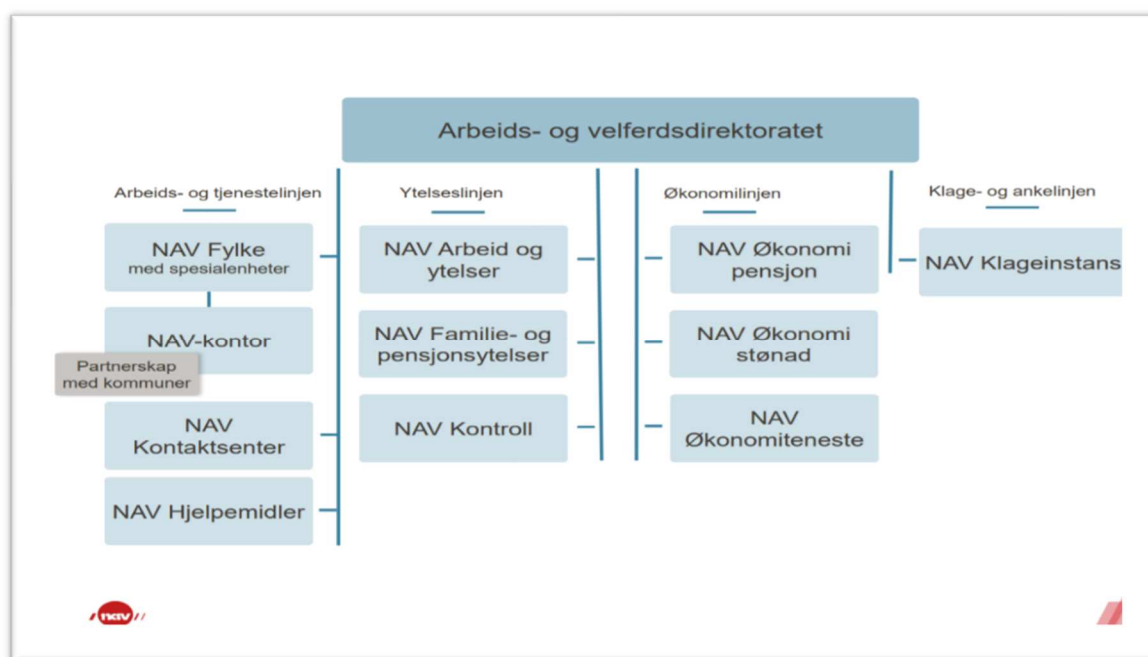
Oppsummert indikerer dette at verdiene kan være vage, tvetydige, konfliktfylte og ustabile, og det blir ikke lettere når disse verdiene endres på grunn av politiske prosesser og stadig nye politiske prioriteringer (Busch, 2012).

Oppsummert kan det antydes Busch (2012) har rett når han sier at verdier er spesielt viktig for profesjonelle medarbeidere i offentlig sektor. Som det skrives ovenfor, er mange av arbeidsoppgavene ustrukturerte og det må utøves skjønn og kompetanse for å løse komplekse utfordringer. Et bevisst forhold til hvilke verdier NAV, samt engasjert arbeid med å realisere og iverksette verdiene i den daglige driften av organisasjonen kan derfor sies å være avgjørende for å oppnå målet med samfunnsoppdraget. Det kan bidra til å skape trygghet og tillitt blant ansatte, samt bidra til å gjøre det lettere å ta beslutninger. Samlet sett kan dette hjelpe til å redusere handlingsrommet.

## 2.9 Presentasjon av NAV

Arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV) er en viktig del av sikkerhetsnettet i velferdsstaten og ble opprettet i 2006. Hensikten med opprettelsen var å samle og innpasse både statlige og kommunale tjenester i en organisasjon, slik at brukerne opplever et helhetlig tjenestetilbud av førstelinjen. Dette innebærer at kommunene og staten eier NAV-kontorene sammen, og at kontorene drives gjennom et lokalt samarbeid mellom stat og kommune. Partnerskapet skal sikre at brukerne får et samordnet tjenestetilbud, og sees på som en viktig del av NAV, da brukerne som henvender seg opplever en krevende livssituasjon og kan være i behov av flere koordinerte tjenester.

Som bilde 1 viser, er NAV organisert i ulike statlige forvaltnings- og spesialenheter. Disse består blant annet av arbeids- og velferdsdirektoratet, ei arbeids- og tjenestelinje med lokale NAV-kontor i kommune, ei ytelseslinje, ei klage- og ankelinje og ei økonomilinje.



Bilde 1: Organisering av NAV (NAV, 2022a)

NAV skiller ofte mellom to brukergrupper, ordinære arbeidssøkere og brukere som har nedsatt arbeidsevne. Det er de brukerne med nedsatt arbeidsevne som skal prioriteres da dette er den gruppen som ofte er mottakere av midlertidige ytelser og ofte står i en mer sårbar posisjon. På tross av flere utfordringer og en mer sårbar situasjon, kan denne brukergruppen også ha stor mulighet for å komme i arbeid eller aktivitet, dersom NAV iverksetter tidlig og riktig oppfølging av brukerne. Her blir den arbeidsrettet oppfølging av brukerne viktig, som er en av viktigste oppgavene overlagt til veilederne. Med arbeidsrettet oppfølging handler om at det etableres en samhandling mellom veileder og den enkelte bruker som henvender seg til NAV-kontoret og ønsker hjelp til å komme i arbeid eller aktivitet eller beholde et arbeidsforhold (Interne dokumenter i NAV, navet).

Samfunnsoppdraget er å bidra til sosial og økonomisk trygghet, og fremme overgang til arbeid og aktivitet. Viktigste oppgaven til NAV er å få flere over i arbeid og/eller i meningsfull aktivitet og færre på stønad. NAV skal tidlig inn, ha gode kartlegging og avklaring av den enkelte brukers kompetanse, muligheter og behov. Dette for å sørge for at brukerne mottar riktig tjeneste og stønad til rett tid. I tillegg er et samarbeid med arbeidsgivere, og samarbeidspartnere, som utdanningskontor, tiltaksarrangører, og helsevesenet nødvendig og viktig. Dette for å avklare hva den enkelte bruker trenger for å komme i arbeid, avklare hva slags muligheter arbeidsmarkedet har, og hva den enkelte bruker trenger for å nå målet om arbeid og/eller aktivitet (NAV, 2019). Disse oppgavene gjenspeiles i NAVs verdier, noe jeg vil beskrive nedenfor.

### **2.9.1 NAV-kontoret**

NAV-kontoret er et fysisk møtepunkt mellom bruker og veileder i NAV, hvor tjenester leveres på vegne av arbeids- og velferdsstaten og kommunen. Kontoret håndterer også henvendelser på telefon og i elektroniske kanaler. NAV-kontorets hovedoppgave er å følge opp og gi brukerne den bistanden de trenger for å komme i arbeid eller aktivitet. Kontoret er sammensatt av statlig og kommunalt ansatte som samarbeider for å finne gode løsninger for brukerne (Bay et al., 2015). Det er opp til det lokale partnerskapet å avgjøre hvilke sosiale tjenester som tilbys på kontoret. Ifølge Lov om sosiale tjenester i NAV skal kontoret som minimum tilby generell råd og veiledning, økonomisk sosialhjelp,

kvalifiseringsprogrammet, økonomisk rådgiving, individuell plan og midlertidig husvære (NAV, 2022b). I Oslo er det dessuten bestemt at introduksjonsprogrammet skal forvaltes av NAV-kontorene.

NAV-kontorene kan ha ulike styringsform og organisering. Det finnes enhetlig ledelse, som innebærer at kontoret ledes av en leder for både statlig og kommunalt side. Videre har vi kontorer som ledes av to ledere i partnerskap, såkalt todelt ledelse. Det vil si at det er en leder for hver av styringslinjene, en leder for den kommunale siden og en leder for den statlige delen. Lederen/lederne er ansvarlig for at relasjonene og kommunikasjonen mellom ansatte og brukerne fungerer, samt bidrar til å skape sammenheng og mening på NAV-kontoret. Ivaretagelse og utvikle samhandlingen med andre statlige og kommunale etater, spesialisthelsetjenesten og utdanningsinstitusjoner, samt utvikle og vedlikeholde relasjonen til arbeidslivet og arbeidsgiverne anses også som nødvendig. Videre er det avgjørende å avklare og justere samarbeidsrelasjoner og oppgavefordeling innover i egen etat og utover mot eksterne samarbeidspartnere.

NAV-leder og lokale kontoret har muligheter til å forme kontoret både med hensyn til organisering og arbeidsformer, men styringssignaler som kommer fra statlig og kommunal styringslinje må tilpasses lokale forhold og forutsetninger for å gi mening. Det blir lederen/ledernes oppgave å lede ansatte gjennom denne prosessen og skape ny mening. (Glemmestad, 2021).

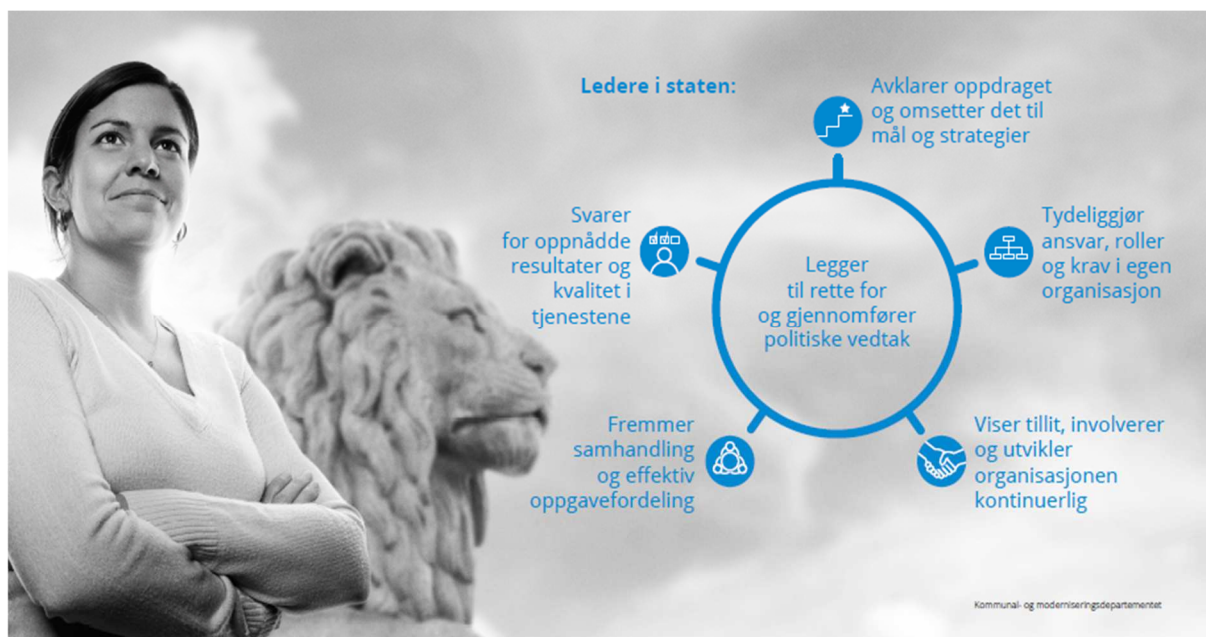
## **2.9.2 Håndbok for ledere i NAV**

Grunnlaget for ledelse i NAV finnes i egen ledelsesplattform i NAV (håndbok for ledere i NAV). Ledelseplattformen i NAV inneholder blant annet verdigrunnlaget og visjonen til NAV, etiske retningslinjer for staten og partnerskapet mellom kommune og stat (i NAV-kontorene). Plattformen skal være et verktøy for utvikling av eget lederskap gjennom å tydeliggjøre felles grunnlag, lederkrav og lederatferd. En leder i NAV skal ha kjennskap til lederkravene, samt NAVs verdier og visjon. Det forventes at lederne gjør verdiene levende for medarbeiderne, samt skaper gode diskusjoner rundt verdiene (Interne dokumenter i NAV, navet).



Plattformen påpeker at ledere i NAV skal bruke handlingsrommet og praktisere lederrollen på en slik måte at det skaper godt omdømme blant ansatte, i møte med brukere, samarbeidspartnere. Mål og resultatkrav skal forankres på en forståelsesfull måte blant egne ansatte, samt skal ledelsen skal sette tydelige mål og skape resultater med riktig kvalitet gjennom effektivitet av drift og oppfølging. Roller, ansvar og krav skal klargjøres innenfor eget ansvarsområde. Alt i alt skal lederen vise helhetsforståelse, samhandle og kommuniser, både internt og eksternt for å utnytte virkemidler og skape gode løsninger for brukerne og samfunnet. Ledelseplattformen anses å være i tråd med lederplakaten i staten (DFØ, 2022).

Bilde 2 under viser at lederplakaten fungerer en støtte for ledere og brukes i arbeidet med å utvikle god ledelse i NAV. Den formidler overordnede forventninger til ledere og hva som kjennetegner en god leder i staten. Plakaten sier at god ledelse bidrar til at forvaltningen har gjennomføringskraft, oppnår resultater for samfunnet og har attraktive, moderne arbeidsplasser. Forvaltningen skal fremme demokrati og rettssikkerhet, og stå for faglig integritet og effektivitet. Regjeringen har bestemt at lederplakaten skal legges til grunn for lederskap og arbeidet med og utvikling av ledelse staten (moderniseringsdepartementet, 2014). Enhetsleder har ansvar for å forankre de overordnede forventningene til ledere og viktige kjennetegn ved god ledelse på den enkelte NAV-kontor. Lederplakaten skal også være utgangspunkt for oppfølgingen av ledere og i arbeidet med å utforme ledelsesprinsipper som skal tilpasse NAV, og organisasjonens egenart og utfordringer. Avdelingsledere har ansvar for å formidle disse føringer på slik måte som gjør at de blir relevante og konkrete for ansatte. NAV-leder skal veilede og vise hvordan ansatte skal komme i mål. Det er avdelingslederen ansatte henvende seg til dersom de opplever usikkerhet knyttet til arbeidshverdagen (Interne dokumenter i NAV, navet).



Bilde 2: Ledelseplattformen i NAV (moderniseringsdepartementet, 2014)

### 2.9.3 NAVs verdigrunnlag

Verdiene til NAV er; tydelig, til stede og løsningsdyktig. Disse skal fortelle hvordan NAV ønsker å framstå som en organisasjon og skal fungere som en veiledning for utviklingen av NAV. Verdiene skal danne grunnlag for alt det de ansatte gjør, enten det dreier seg om langsiktige/strategiske planer og omfattende prosjekter, eller det daglige arbeidet med å yte brukerne gode tjenester (NAV, 2006). Verdiene skal gjenspeiles i all kommunikasjon, både internt med kolleger og eksternt med brukere, samarbeidspartnere, enten vi møter dem ansikt til ansikt, gjennom elektroniske kanaler, i telefonen eller gjennom trykt informasjonsmateriell. Det kommer frem i NAV sine interne dokumenter at den enkelte ansatte i NAV skal fylle verdiene med innhold slik at de gir oss mening i løpet av vår arbeidshverdag. I interne dokumenter er det også forklarte hva de enkelte verdiene betyr for ansatte i NAV, noe som jeg forklare nedenfor.

#### I NAV er vi tydelige

Med dette menes det at vi skal være tydelige på hva NAV har ansvar for, og hva vi ikke har ansvaret for. Vi skal også være tydelige på hva som er den enkeltes plikter og rettigheter. Det skal være tydelig hva NAV kan bidra med og hva vi krever tilbake fra omgivelsene våre, enten de er brukere, samarbeidspartnere eller kolleger.

### **I NAV er vi til stede**

Med dette mener vi at NAV skal være til stede i flere kanaler – på NAV-kontoret, i telefonen og på digitale plattformer. Vi skal også være mentalt til stede i dialogen med brukere, samarbeidspartnere og kolleger. Vi skal høre hva de sier, vi skal spørre til vi forstår og vi skal bidra med konstruktive innspill.

### **I NAV er vi løsningsdyktige**

Med dette menes at det skal synliggjøres for alle at NAV ser muligheter, og at vi går nye veier for å hjelpe den enkelte. Vi skal finne frem til gode løsninger sammen med brukere, samarbeidspartnere og kolleger, noe som krever samarbeid med andre aktører som helsevesenet, utdanningssektoren, arbeidsgivere og frivillige organisasjoner.

## **2.9.4 Rollen som veileder**

NAV-veileder har tre sett med roller som skal fylles. For det første skal NAV-veileder forvalte et sett med lovverk. Det forventes at veiledere har grunnleggende forvaltningskompetanse for å kunne være i stand til å følge forvaltningsmessige bestemmelser og mange tilfeller fatte beslutninger som er basert på riktig og aktuelt lovverk. For det andre skal NAV-veilederen være en veileder (Glemmestad, 2021, s. 36).

Veileder skal drive med arbeidsrettet brukeroppfølgning, og dette kan innebære at veileder bistår alle typer arbeidssøkere, og møter mennesker som søker hjelp i en krevende livssituasjon, hvor målet er å komme et steg videre i livet eller få hjelp til å komme tilbake i arbeidslivet. Noen av arbeidsoppgavene til en veileder er å avklare, veilede og motivere brukere, vurdere behov og arbeidsevne, utarbeide planer sammen med brukere for hva slags tiltak og/eller virkemidler som behøves for å avklare veien mot arbeid eller ytelse, gi veiledning og hjelp om økonomisk sosialhjelp (NAV, 2019). NAV-veileder skal også være en god samarbeidspartner, som innebærer å kjenne til øvrige støttesystemer, arbeidsmarkedet og ulike arbeidsgivere. Det kan også innebære å samarbeide med andre offentlige etater og private aktører, samt følge opp og veilede arbeidsgivere og andre samarbeidspartnere (Glemmestad, 2021, s. 37).

Veilederrollen har rettet oppmerksomhet mot arbeidsrettet veiledning i det siste. Dette vil si at alle veiledere i NAV – uavhengig av hvor de jobber innen ulike spesialområder – har grunnleggende forståelse for og jobber etter Navs samfunnsoppdrag (Glemmestad, 2021, s. 26). Veiledere på et NAV-kontor har en sammensatt, krevende og spennende rolle, og det krever mye av den personen som skal utøve rollen. Veilederrollen er ikke entydig med en klart definert oppgave som skal løses, men en rolle som har i seg selv flere ulike roller og et bredt oppgavespekter.

Veiledere kan jobbe etter en generalist tilnærming, som er normalt å finne på et lite NAV-kontor. Det innebærer at veiledere jobber ofte med de fleste oppgavene, alt fra saksbehandling etter sosialtjenesteloven, til sykefraværsoppfølging og arbeidsrettet brukeropfølging. I disse kontorene jobber veilederne på tvers av kommunale og statlige oppgaveområder. Det betyr at man jobber med arbeidsoppgaver fra begge styringslinjer uavhengig om man er statlig eller kommunalt tilsatt. På større kontorer er det stor sannsynlighet for at man jobber spesialisert, som vil si at man fordeler og spesialiserer seg etter arbeidsoppgavene. Noen veiledere jobber med saksbehandling etter sosialtjenesteloven, andre med sykefraværsoppfølging, noen med arbeidsgivere, mens andre jobber med arbeidsrettede brukeropfølging. Det er også mulighet for store kontorer å organisere seg etter egen styringslinje, som innebærer at statlig ansatte jobber med statlige arbeidsoppgaver og kommunalt ansatte jobber med kommunale oppgaver.

## 3 METODE

Dette kapitlet handler om hvordan jeg har gått fram for å finne svar på problemstillingen. I dette avsnittet ønsker jeg å redegjøre for min metodiske fremgangsmåte samt diskutere de mer vitenskapsteoretiske føringene for studiet. Kapitlet er todelt. I den første delen tar jeg for meg valg av metode og begrunnelser for dette, for deretter å ramme forskningstradisjonen inn i en større sammenheng. I den siste delen av kapitlet beskriver jeg hvordan studien i praksis ble gjennomført og valg og refleksjoner i tilknytning til dette.

### 3.1 Valg av metodisk tilnærming

Min problemstilling er hvilke refleksjoner gjør veiledere seg rundt verdier i NAV?

Kvalitative data er hensiktsmessig å bruke i de tilfeller der man vet lite om fenomenet som skal studeres, og tillater å gå i dybden for å forstå sosiale fenomener (Thagaard, 2009). I mitt tilfelle ønsker jeg å undersøke fenomenet «verdier» i en avgrenset prosess i en avgrenset sektor. Jeg ønsker å intervju et lite utvalg av personer om deres oppfatninger av verdier – hvilke verdier de selv ha og om disse er i tråd med organisasjonens verdier. Jeg vil undersøke hvilke refleksjoner veiledere gjør seg rundt verdier i NAV.

Ved å bruke kvalitativ metode kan jeg gå dypere inn på tema, samt få informantenes perspektiv på verdier. Det er mye som kan komme frem på et intervju som det ikke vil gjøre på et spørreskjema. Kvalitativ metode virket mest hensiktsmessig å bruke, da metoden gjør det mulig å gå i dybden og fange opp nyanser enn i bredde og antall som kvantitativ metode vektlegger (Jacobsen, 2015). Dersom jeg hadde valgt en kvantitativ metode istedenfor, hadde jeg gått glipp av informantenes opplevelse og refleksjoner. Kvantitativ metode hindrer også å komme tett nok på informantene for å forstå deres synspunkter og oppfatning av verdier i deres organisasjon eller se hvordan de anvendes i praksis (Thagaard, 2018).

Thagaard (2009) antyder at kvalitative metode egner seg til studier av temaer som det er lite forskning på fra før, og hvor det derfor stilles særlig store krav til åpenhet og fleksibilitet.

Formålet med denne undersøkelsen blir å utvikle en forståelse av fenomenet «verdier», og har ikke som hensikt å generalisere funn. Et ønske er at dette studiet kan bli et nyttig bidrag og gi støtte innsikt i verdiarbeid og bruk av verdier i en offentlig sektor som NAV.

## 3.2 Valg av datainnsamlingsmetoder - intervju

Det er flere metoder å utføre kvalitative metoder på, som observasjon, intervju, analyse av forliggende tekst og visuelle uttrykksformer, analyse av audio- og videopptak og internett (Thagaard, 2018). Jeg hadde planlagt å besvare problemstillingen ved å bruke intervju og observasjon. Intervju ville gi informasjon om informantenes synspunkter og selvforståelse av verdier og hvilke verdier som er i fokus. Observasjon ville gi meg informasjon om atferd og hvordan informanter forholder seg til hverandre (Thagaard, 2009). Observasjon ville også gjort det mulig å studere handlinger og samtaler med veiledere imellom, mellom veileder og bruker uten selv å inngå i det som skjer (Malterud, 2017).

Underveis i planleggingsfasen ble jeg mer og mer usikker på om en slik kombinasjon av datainnsamling ville la seg gjennomføre. Dette grunnet tidsbruk fra min side og at vanskeligheter knyttet til å finne informanter. Fra jeg sendte e-post til fylkesadministrasjon til jeg fikk et NAV-kontor med 5 informanter, tok det 4-5 måneder. Da måtte jeg selv ta kontakt med ulike NAV-kontorer og se om de hadde kapasitet. Dette skyldes at kontorene ikke hadde kapasitet. I tillegg hadde jeg ikke nevnt observasjon i e-posten, da jeg fryktet at det ville gjøre det vanskeligere å få informanter, da noen kan oppleve dette som invaderende.

Jeg valgte til slutt å bruke kvalitativt intervju som datainnsamlingsmetode, som har sine fordeler og ulemper. Et intervju kan forstås som en samtale mellom to personer, som utveksler synspunkter om et tema som begge er opptatt av. Dette innebærer at et intervju kan gi meg anledning til å få innsikt i informantenes erfaringer, tanker og følelser om tema som skal forskes. I mitt tilfelle, var det ønskelig å få så omfattende og utfyllende informasjon som mulig om verdiarbeidet blant veiledere. Jeg ville ha tilstrekkelig med informasjon som kunne si noe om de verdier som NAV sier å stå for, er i overenstemmelse med verdiene som praktiseres. Ved å intervjuve veiledere vil jeg også få innsikt i deres hendelser og erfaringer

som er forankret i hendelser i arbeidsdagen. Dette medfører at datamaterialet vil være preget av den forståelsen veiledere har av egne opplevelser rundt tema. Derimot kan det oppstå en utfordring ved tolking av datamaterialet. Dette kan dermed sette spørsmålsteget i forbindelse med validiteten av undersøkelsen ved at det kan komme frem usikkerheter knyttet til min tolkning av det som blir uttrykt av informantene samsvarer mest mulig med hva de faktisk mener. Her mener jeg analysemetoden til Malterud (2017) har bidratt til jeg har gjort mitt beste til å tolke datamaterialet på best mulig måte slik at informantenes stemme, erfaringer og hendelser blir hørt.

Jeg intervjuet fem veiledere som jobber med arbeidsrettet brukeroppfølgning. Jeg valgte et semistrukturert-intervjuguide som mest hensiktsmessige metode for min datainnsamling. Dette fordi jeg så at metoden ville gi informasjon om de fastlagte temaene, og samtidig gi rom til å følge informantens historier. Videre anså jeg det som relevant å kunne stille varierende spørsmål underveis i intervjuet (Thagaard, 2018). Selvsagt har dette sine ulemper og fordeler, men det vil ikke gjøre at dataene blir så komplekse, samt er det ikke så ressurskrevende å analysere. Jeg utarbeide en liste med spørsmål (Jacobsen, 2015).

Jeg fikk låne et kontor for å jobbe etter jeg var ferdig med intervjuene, og fikk dermed observert en del situasjoner som spiller inn på verdiarbeidet på kontoret. Jeg har likevel ikke valgt å bruke dette i min oppgave, da jeg synes det går utenfor etiske opptreden å bruke disse observasjonen da jeg ikke spurte om å konkludere dette i informasjons- og samtykkeskjema. Det er heller ikke sikkert at jeg hadde fått gjennomført intervjuene dersom jeg også hadde bedt om å observere i tillegg som del av studiet. I intervjuene kan informantene selv bestemme hva de ønsker å formidle, men i en observasjon må man ta annet forsvarlig hensyn.

## 3.3 Presentasjon av intervjuene

I dette delkapitlet skal jeg ta for meg rekruttering av informanter, forberedelse til intervjuene, gjennomføring av intervjuene, utskrivning av intervjuene, og analyseprosessen.

### 3.3.1 Rekruttering av informanter

Thagaard (2018) fastslår at kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg, det vil si at vi velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver. Mitt prosjekt handler om verdiarbeid i NAV blant veiledere, altså hvilke refleksjoner veiledere har rundt verdiarbeid i NAV. Et naturlig utvalg vil være veiledere som jobber på et NAV-kontor som jobber med arbeidsrettet oppfølging. Dette innebærer veiledere som jobber med å avklare, veilede og følge opp brukere som trenger bistand til å komme i arbeid eller aktivitet.

Jeg tok kontakt med fylkesadministrasjonen via e-post, hvor jeg informerte om hvem jeg var, og hensikten med e-posten. Det tok flere uker å få svar. Jeg fikk svar av to kontorer som var villig til å låne 2 informanter. Fordi dette ikke var nok, kunne jeg ikke ta imot tilbudet. Forslaget fra fylkesadministrasjonen ble at jeg fikk lov å kontakte enhetsleder på de ulike kontorene selv. Det tok en til to uker fra jeg sendte e-post til jeg fikk tilbakemelding fra et kontor hvor lederen ønsket å hjelpe meg med å gjennomføre intervju og masteroppgaven.

Studiet mitt består av fem informanter, både kvinner og menn, i 30-55 års-alderen.

Informantene er pekt ut av enhetsleder. De jobber i ulike avdelinger med ulike arbeidsoppgaver, men har felles det at de jobber arbeidsrettet brukeroppfølging. Jeg mener at utvalget av informanter representerer egenskaper og kvalifikasjoner som er relevante for min problemstilling.

For å sikre informantenes anonymitet, er navnet på NAV-kontoret diktet opp. Alle veilederne jobber med arbeidsrettet oppfølging, men ingen er på samme avdeling. Dette vil si at de jobber med brukere som mottar forskjellige eller ingen ytelser. Jeg har valgt å kalle de Ronja, Oscar, Daniel, Isac og Isabell. Jeg har valgt å ikke skrive for mye presentasjon av



informantene, da de ville være lett å gjenkjenne på eget kontor. Det eneste kravet for å delta i prosjektet er at informantene jobber med arbeidsrettet oppfølging, og jeg har derfor gitt de blandet navn uavhengig av kjønn. Alle veilederne hadde erfaring fra arbeidslivet før de begynte i NAV.

### **3.3.2 Forberedelse til intervjuene**

Ved utforming av intervjuguide, er det nødvendig å sette søkelys på grunnleggende temaer i studien samt å forholde seg til problemstilling og forskningsspørsmål. For å sikre god kvalitet på intervjuet, er det viktig å stille spørsmål som oppmuntrer informanten til å gi konkrete og utfyllende beskrivelser om de temaene intervjuet handler om. Hovedspørsmålene i intervjurunden har som hensikt å presentere informantens erfaringer og synspunkter på de sentrale temaene i prosjektet. Oppfølgingsspørsmål anvendes for å oppmuntre informantene til å uttrykke seg til gi konkrete beskrivelser av hendelser og erfaringer (Thagaard, 2018).

Det kan være vanskelig å formulere gode spørsmål som bidrar til at informantene ønsker å snakke om sine erfaringer og synspunkter. Her er åpne spørsmål et godt virkemiddel for å få frem informantens synspunkter og erfaringer (Thagaard, 2018). Min intervjuguide hadde 18 spørsmål, der fokuset var tre grunnleggende temaer, veilederens oppfatninger av verdibegrepet, veilederens forståelse av NAV sine verdier veilederens oppfatning av hvordan ledelsen utøver NAVs verdier. Spørsmålene og temaene fokuserer seg på problemstilling og forskningsspørsmål. Jeg brukte god og lang tid på å utarbeide spørsmålene, og satt søkelys på å ha mest mulig åpne spørsmål for å få frem veilederens synspunkter og erfaringer rundt verdiarbeid i NAV.

Jeg gjennomførte 2 prøveintervjuer for å bevisstgjøre meg selv om forskerrollen. Jeg intervjuet en kollega og et familiemedlem. Under første prøveintervju, hadde jeg sendt ut spørsmålene på forhånd, og testpersonen hadde spørsmålsguiden foran deg. Det visste seg at testpersonen var for opptatt av å se ned på arket og titte på spørsmålene. Jeg hadde ikke lydopptaker da, men tok tiden med mobilen. Jeg oppdaget hvor nødvendig lydopptaker vil være, og at det er viktig jeg holder meg innenfor 60 minutter. Med neste testpersonen,

hadde jeg sjekket intervjurommet på forhånd, hadde med lydopptaker, og kun informert om prosjektet. Jeg merket at det var bedre flyt i samtalen, og fikk tilbakemelding på at oppfølgingsspørsmålene var ganske viktige å ha for å gjøre det mulig å ha åpen samtale. Jeg følte meg mer trygg og klar til å komme i gang med intervjuene.

### **3.3.3 Gjennomføring av intervjuene**

Intervjuene ble gjennomført i uke 35 over 3 dager, og hvert intervju tok omtrent 60-70 minutter. Jeg var ganske takknemlig for å ha fått mulighet til å bruke andres tid for å øke min kunnskap og få mulighet til å fullføre utdanningen. Jeg tilbud meg til å gjennomføre intervjuene på et tidspunkt og i et sted som passet informantene best. Dette førte til at alle intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass, enten på deres kontor eller i et møterom.

Oppstarten av intervjuene er avgjørende (Kvale et al., 2015). Jeg ble møtt informanten på en åpen og hyggelig måte og fikk servert te. Informanten hadde booket møterom i forkant som avtalt og vi småpratet på vei til møterommet.

Jeg hadde utarbeidet et skriftlig informasjonsbrev om prosjektet og et skriftlig samtykke som jeg sendte til alle informantene på e-post i forkant. Jeg underrettet informantene om prosjektet og opplyste om at Norsk senter for forskningsdata, NSD, var konsultert. Samtykke til å la seg intervjuet ble innhentet muntlig på opptaket. Jeg diskuterte anonymitet med dem og gjort det klart at jeg vil bevare anonymiteten så godt som mulig. De ble informert om at det er en viss mulighet for å bli indirekte identifisert av de som leser oppgaven, og de ble bevisstgjort om at de har mulighet til å trekke seg, helt frem til oppgaven er levert. Jeg brukte diktafon under intervjuet, noe alle ga samtykke til. Jeg hadde tillitt til at diktafonen gjorde jobben sin og tok derfor ikke notaer underveis. Dette ga meg ro og full tilstedeværelse under intervjuet.

Jeg startet intervjuet med det jeg kalte bakgrunnsinformasjon i intervjuguiden. Hensikten var å etablere kontakt, la informantene snakke litt om egen utdanning, arbeidserfaring, hva som var viktig for dem, hva som var meningsfullt for dem i en arbeidssituasjon.

Introduksjonsspørsmål bidro til å avdekke hva informantene legger i verdibegrepet. Jeg opplevde at denne innledning bidro til å skape engasjement hos informantene og gav levende og fylldige beskrivelser i hva de legger i begrepet verdi. Det ble fort etablert god relasjon mellom informantene og meg, og intervjuene forgikk som en god samtale mellom en forsker og en informant.

Noen av informantene hadde mye å fortelle og jeg lot dem snakke fritt på hvert enkelt spørsmål. Det gjorde at informantene fortalte om flere ting som var relevante, både i forhold til spørsmålene og temaer. Det oppstod noen tilfeller hvor informantene hadde allerede besvart noen av spørsmålene jeg hadde tenkt å stille, og jeg ba derfor om de hadde noe mer de ønsket å dype når det gjaldt tema. Jeg la særlig merke at til det kom en del bekræftende tilbakemeldinger fra meg under første intervju, som «ja», «hm», «mm» eller «ikke sant». Jeg merket at det hadde en positiv effekt ved at det bidro til å skape flyt i samtalen og ga informantene oppmuntrende respons (Thagaard, 2018).

Jeg oppfattet alle intervjuene som gode samtaler om et tema som engasjerte informantene, og jeg opplevde at informantene fikk sagt det de hadde på hjertet om saken.

### **3.3.4 Transkribering av intervjuene**

Å transkribere betyr å oversette fra muntlig til skriftlig form. På denne måten blir intervjusamtalene strukturert i tekstform slik at de er bedre egnet for analyse. Den type strukturering er en begynnelse på analysen av datamaterialet. Hvor nøyaktig man transkriberer intervju avhenger av materialets natur og formålet med undersøkelsen (Kvale et al., 2015).

Transkribering er en tidskrevende prosess, noe jeg fikk erfare fordi jeg gjennomførte all transskriberingen selv. Jeg brukte mellom 2-4 timer per intervju. Gevinsten er at jeg fikk mulighet til å bli kjent med materialet på en annen måte, og det bidro til å skape gode ideer og tanker til spørsmål jeg kunne ta med meg i analysefasen. På denne måten kan det stemme at tolkings- og analysedelen starter allerede i transskriberingsarbeidet (Malterud, 2017).

Jeg valgte å sette søkelys på innholdet i det som ble sagt og ikke måten det ble sagt på. Derfor har jeg ikke notert lydrett, men ordrett. Det inkluderte også alle småord og pauseord, som “mm”, “hm”, “ja” o.l. (Kvale et al., 2015, s. 208). Jeg skrev ikke på dialekt, men noterte på bokmål for å gjøre det enklest for meg selv å bearbeide stoffet. Totalt utgjør teksten 63 sider, nedtegnet i tekstbehandlingsformat (Word).

Datamaterialet ble slettet i tråd med retningslinjene fra Personvernombudet for forskning, Norsk senter for forskningsdata (NSD).

## 3.4 Metode for analyse

Prosjektet mitt er styrt av en problemstilling som jeg har i bakhodet hele tiden.

Problemstillingen har gitt en retning, og styrt både intervjuguide og forskningsspørsmål, som er innenfor samme tema. Intervjuene har blitt transskribert og analysert.

Det finnes mange måter å gjennomføre analyse av kvalitative data på. Malterud (2017) presenterer en metode hun kaller systematisk tekstkondensering. Metodene skal vær enkel å bruke for å gi en innføring i hvordan analyseprosessen kan foretas på en systematisk og overkommelig måte. Metoden gjennomføres i fire trinn, og nedenfor redegjør for disse og hvordan jeg gikk frem i min analyseprosess.

### 3.4.1 Helhetsinntrykket

Første trinn er å bli kjent med materialet, danne seg et helhetsbilde av transkriberingsmaterialet. Da jeg hadde transskribert alle intervjuene, satte jeg meg ned for å lese. Det var viktig for meg å frigjøre meg fra all antakelse og tanker jeg hadde gjort meg før og etter intervjuene.

For meg var det viktig å være lydhør mot datamaterialet som faktisk kom fram, og lar det snakke. Det er klart at man er alltid styrt av den bagasjen man har, og det man har i hodet. Men må huske å øve seg i begge retninger rett og slett, samt ha problemstilling i bakholdet hele tiden. Jeg måtte rett og slett å spørre meg selv flere ganger «hva er det som er mest interessant her? Altså hva er det jeg legger merke til? Hva er iøynefallende? Hvor er det spenning? Hva er overraskelsen her? Det var viktig å ikke bare se etter det jeg forventet å finne, men la meg bli overrasket, i så fall være åpen for det.

Jeg leste materialet mitt flere ganger og noterte i margin. Disse ordene jeg noterte i margin, samlet jeg i en kodeliste i en Word-fil. Etter å ha lest datamaterialet flere ganger og hørt på lydfilene flere ganger, kunne jeg sortere stikkordene i noen overordnede temaer. Noen av stikkordene jeg hadde markert var to sider av samme sak. Etter hvert satt jeg igjen med noen hovedtemaer som ga mening, som representerte et første intuitivt og databasert steg i organisering av materialet som mulige svar på problemstilling (Malterud, 2017).

### **3.4.2 Meningsbærende enheter**

Malterud foreslår å identifisere meningsbærende enheter, altså dele teksten opp i meningsbærende enheter. Det betyr å velge ut tekstbolker som bærer med seg kunnskap om teamet man ønsker å få kunnskap om. Hver av de meningsbærende enhetene kan deretter gis en kode. Jeg brukte fargekoder i datamaterialet og markerte like temaer med lik farge. Hensikten var å skille mellom relevante og ikke-relevante tekst ved å bruke farger som kode for hvert tema, for å sortere den delen av teksten som kan tenkes å belyse problemstillingen (Malterud, 2017).

Etter å ha indentifisert meningsbærende enheter, hadde jeg noen kodegrupper jeg kunne bruke som sorteringsgrunnlag videre i analysearbeidet. Videre har jeg indentifisert og sortert alle meningsbærende enheter i teksten, som også kalles koding. Jeg gikk frem og tilbake i datamaterialet og brukte flere timer og dager på å komme frem til passende kondenserte temaer og kodegrupper/temaer.

### 3.4.3 Kondensering

Malterud beskriver en tredje trinn i prosessen, som er å abstrahere innholdet i de enkelte meningsbærende enhetene, ved å kode de meningsbærende enhetene (Malterud, 2017, s. 105-106). En måte å kode de meningsbærende enhetene på, er å lage et dokument, gjerne i Word, som kan se omtrent slik ut.

<b>Meningsbærende enheter /sitater fra transkriberingsmaterialet</b>	<b>Kondenserte temaer</b>
Jeg tenker jo at det for meg at man kan få veiledning til å komme videre i livet sitt med det man sliter med, eller komme seg ut i arbeid, og slutte å være en del av NAV. Jeg tenker det må jo være kjernen i hva vi gjør. At vi hjelper folk ut av NAV, ut av at de har et hjelpebehov (Ronja).	Hjelpsom
Det å være tydelig, føler at jeg prøver i hvert møte. Jeg legger også særlig vekt på pengene til folk, så de vet forutsigbarheten av de har å forholde seg til, fordi det er jo viktig (Daniel).	Tydelig
Det handler for meg å kunne se den enkelte i den situasjonen de er og finne en løsning for dem hvis vi har muligheten til det (Oscar).	Løsningsdyktig
Jeg tror jo det bidrar til å bygge relasjoner som gjør at det er mye lettere å komme til målet, så jeg føler at den tilgjengeligheten hjelper, både fordi de føler seg tryggere, og meg fordi, de vet de får tak i meg når de trenger det (Ronja).	Tilgjengelig

Tabell 1: Kondensering - abstrahere innholdet i de enkelte meningsbærende enhetene

Tabellen 1 viser at jeg har valgt ut noen direkte sitater (meningsbærende enheter) som er blitt til kondenserte temaer, som er da kategorisert til en verdi. Det sies at ordene mennesker bruker har mange betydninger, som oftest kommer ikke denne betydning av ordet frem dersom man ser på ordene alene. Ved å se på ordene i sammenheng med andre ord som brukes er det mulig å finne frem til en mening. Det innebærer at ved koding av data er det mulig å komme fram til dypere lag under det som ble sagt. Jeg har valgt å bruke linje for linje koding, for å forsøke å finne fram til best mening i hva som sies i teksten, og dette gjerne med en liten tolkning, men nært til dataene (Malterud, 2017). Det vil si at

de kondenserte temaene, hjelpsom, tydelig, løsningsdyktig og tilgjengelig er mine dine analytiske begrep/koder for verdier som jeg anser informantene har forsøkt å sette ord på. Det kan også tydes at noen av sitatene har vært vanskelig å kategorisere under bare en verdi, og her har jeg tatt en avgjørelse i forhold til hvilken verdi vektlegger mest opp mot meningsinnholdet. Sitatene er også et «gullsitat» som jeg mener på best mulig representerer det abstraherte kondenserte tema, altså verdien som kommer til uttrykk. Denne prosessen tok lang tid, men det hjalp til å finne ut hvilke gullsitat jeg synes illustrerte for å finne passende og gode hovedtemaer og underkategorier. Det hjalp også med å fungere som arbeidsnotater for resultatpresentasjonen (Malterud, 2017).

### 3.4.4 Sammenfatning

I den siste analysen, skal bitene settes sammen igjen, rekontekstualisere (Malterud, 2017, s. 108). Kondensatene og de utvalgte sitatene ble sammenfattet og omgjort til innholdsbeskrivelser innenfor hver kategori. Målet var å formidle hva materialet fortalte om en utvalgt del av problemstillingen. Jeg bygde dermed videre på tabellen jeg lagde i kondenseringsdelen. Resultatet ble som tabellen nedenfor illustrerer.

Meningsbærende enheter (sitater fra transkriberingsmaterialet)	Kondenserte temaer	Kodegruppe/temaer
Jeg tenker jo at det for meg at man kan få veiledning til å komme videre i livet sitt med det man sliter med, eller komme seg ut i arbeid, og slutte å være en del av NAV. Jeg tenker det må jo være kjernen i hva vi gjør. At vi hjelper folk ut av NAV, ut av at de har et hjelpebehov (Ronja).	Hjelpsom	<b>Hovedtema:</b> Verdier i ord og handling
Det å være tydelig, føler at jeg prøver i hvert møte. Jeg legger også særlig vekt på pengene til folk, så de vet forutsigbarheten av de har å forholde seg til, fordi det er jo viktig (Daniel).	Tydelig	



Det handler for meg å kunne se den enkelte i den situasjonen de er og finne en løsning for dem hvis vi har muligheten til det (Oscar).	Løsningsdyktig	
Jeg tror jo det bidrar til å bygge relasjoner som gjør at det er mye lettere å komme til målet, så jeg føler at den tilgjengeligheten hjelper, både fordi de føler seg tryggere, og meg fordi, de vet de får tak i meg når de trenger det (Ronja).	Tilgjengelig	

Tabell 2: Bitene settes sammen

Tabell 2 viser de direkte sitatene, sammen med kondenserte temaer har fått en kodegruppe/tema/kategori med overskrift «verdier i ord og handling». På den måten ble representative sitatene kondensatene sammenfattet og omgjort til temaer som jeg kunne bruke i analyse og drøftingskapitlet. Denne delen var vanskelig og utfordrende, rotete og uoversiktlig, men det hjalp meg med å velge temaer som kunne tydeliggjøre problemstillingen.

Kodeinndelingen og temaer endret seg flere ganger i denne prosessen og i kondenseringsprosessen. Underveis i analysen og tolkningen fant jeg stadig nye elementer, meninger og sammenhenger som endret min forståelse.

Jeg har valgt å strukturere analyse- og drøftingsdelen etter disse hovedtemaene med underkategorier. Følgende fire hovedtemaer ble endelige, som funnene ble sortert etter:

- verdi – diffus begrep - vanskelig å forstå,
- verdier i ord og handling
- hindringer i forhold til verdiarbeid
- Ledelsens betydning for formidling av verdier

Hvert tema utgjorde igjen en eller flere fenomener om samme sak, som for eksempel inneholdt hovedtema verdier i praksis flere underkategorier som verdier i ord og handling, inneholder så hvor sitter verdiene– i ryggmargen eller verdidokumentene og identifisering av

verdier som veilederne benytter i arbeidshverdagen. Dette til sammen bidro til å svare på forskningsspørsmål to, som er; er det samsvar mellom veiledernes bruksverdier og NAVs nedfelte verdier? Det sees tydelig at hovedtemaene og underkategoriene er spisset på slik måte at de henger sammen med problemstilling og forskningsspørsmålene.

### 3.5 Min forforståelse

Forforståelsen er den forståelsen og oppfattelsen av temaet som jeg tar med meg inn i forskningsprosjektet før oppstart (Malterud, 2017). Min forforståelse er en viktig motivasjon for å iverksette forskning på verdiarbeid i NAV, og min nysgjerrighet er knyttet til at jeg ønsker å lære mer om verdiarbeid i NAV. Som ansatt i NAV er det stor sannsynlighet for at jeg har gjort meg noen tanker og refleksjoner rundt verdiarbeid på kontoret der jeg jobber. I tillegg har jeg en forforståelse preget av min utdanning, arbeidserfaring, kunnskaper og oppfatninger. Dette kan bidra til å prege hva jeg ser etter, samt også påvirke hvordan jeg samler, leser og tolker datamaterialet på. Malterud (2017) angir at det handler ikke hvorvidt forskeren påvirker forskningsprosessen, men hvordan. I mitt tilfelle, har den medbragte bagasjen hjulpet meg til å innstille meg ganske raskt, samt har min forforståelse hjulpet til å problematisere spørsmålene i intervjuguiden slik at de var mer åpne og ikke enkle og avgrensede. Jeg vil også påstå min forforståelse kan være årsaken til at gjennomføring av intervjuene var uproblematisk i den forstand at det forgikk som en god samtale mellom informantene og meg, og at det ble etablert god relasjon ganske raskt.

En annen forforståelse er at jeg har studert egen organisasjon, jeg har intervjuet informanter som jobber på en annet NAV-kontor. Her lar jeg merke til noen fordeler og ulemper. Nærhet til informantene kan ha gjort det lettere for meg å få tilgang til informasjon, men den kan også ha gjort det vanskelig å holde den nødvendige kritiske avstanden for å holde en nøytral part. Jeg la også merke til at det var lettere å forstå språket som brukes (forkortelser som NAY (NAV Arbeid og ytelser – en instans i NAV - som også er vist på bilde 1 ovenfor). For meg var det fort å glemme å dele hva dette betyr for leserne som ikke har kjennskap til slike forkortelser. Det var uproblematisk for meg å studere egen organisasjon, da mitt ønske ikke

var å bevisse at noe er galt, men heller danne en innsikt i hvordan det jobbes med verdiarbeid i NAV.

En annen forståelse jeg ønsker å dele er at jeg har valgt å følge analysemetoden til Malterud bokstavelig. Begrunnelsen for dette var å unngå syensing eller en lang rekke med subjektive uttalelser, men heller legge et ordentlig analysearbeid til grunn. Ved å følge metoden slavisk gjorde det enklere å søke etter biter som kan kunne mening til problemstillingen. Jeg innrømmer at det var enkelte tilfeller hvor min egen forforståelse kunne true objektiviteten i vektlegging av datamaterialet. Det som var til hjelp var at jeg var bevisst på dette, og lot problemstillingen og funnene guide meg. Jeg hadde problemstillingen i bakhodet, noe ga meg en retning. I tillegg var det viktig for meg å være lydhør for det materialet som faktisk kom fram, og la det snakke. Det er klart at man alltid er styrt av den bagasjen man har, og det man har i hodet uansett. Men det som er viktigst å huske er å øve seg i begge retninger, rett og slett.

Oppsummert vil jeg si at jeg hadde bevissthet rundt egen forforståelse gjennom hele forskningsprosessen. For å unngå at min forforståelse kom i veien for analyseprosessen og funnene, har jeg forsøkt å ha et reflektert forhold til det informantene formidlet og materialet jeg fikk.

### **3.6 Relabilitet og validitet i kvalitative undersøkelser**

Reliabilitet innebærer hvorvidt en annen forsker som anvender de samme metodene ville kommet frem til samme resultat (Thagaard, 2018). Det handler om hvorvidt dataen fra min undersøkelse er utført på en pålitelig og troverdig måte. I kvalitativ undersøkelse er det vanskelig å teste resultatene ved å gjenta de. Det indikerer at det kan være vanskelig for annen forsker å komme til samme resultat ved å anvende samme metode. Jeg har forsøkt å gjengi informantenes opplevelser og refleksjoner så nøyaktig som mulig, samt fulgt analyseprosessen slavisk. Dette kan gjøre det lettere for en annen forsker å gjenta analysen trinn for trinn, som igjen kan ha bidratt til å styrke at dataene fra min undersøkelse er utført på en pålitelig og troverdig måte. Ved å gjøre det på den måte er det stor sannsynlighet for at en annen forsker hadde kommet til noenlunde samme resultat. Derimot er det stor

sannsynlighet for at min forforståelse og mine personlige egenskaper kan medføre at det vil være vanskelig for annen forsker å gjenta undersøkelsen. Dette selv om jeg har hatt bevissthet rundt egen forforståelse gjennom hele forskningsprosessen. Videre er også mulig at en annen forsker hadde sett på datamaterialet annerledes enn meg. Dette kan dermed bidra til å svekke relabiliteten i undersøkelsen.

Validitet eller gyldigheten av resultatene i undersøkelsen er like viktig som om troverdighet av undersøkelsen. Validitet er knyttet til resultatene av forskningen og hvordan data tolkes av forskeren (Thagaard, 2018). Det kan handle om hvorvidt metoden som ble brukt undersøker det som var ment å undersøke, som ofte kan bekreftes ved å spørre spørsmålet «måler du det du tror du måler?» (Kvale et al., 2015, s. 276). Her fremstår problemstilling og metode som avgjørende for hva som er relevant valideringsprosedyre. Forfatterne påpeker videre at validitet berører alle stadiene i intervjuundersøkelsen, og kobler validitet som en kvalitetskontroll av kunnskapsproduksjonen. Hensikten med mitt studium er å synliggjøre hvilke refleksjoner veiledere gjør seg rundt verdier i NAV, samt få et innblikk i hvordan ledelsen formidler og jobber aktivt med verdier i utøvelse av lederrollen. Jeg har brukt en analysemetode som jeg har vurdert kan måle det jeg er ute, og som kan bidra til å belyse problemstillingen på best mulig måte. Jeg har forsøkt så langt jeg kunne å ikke påvirke informantene som deltok. Jeg har lest transkriberingsmateriellet flere ganger for å finne sitater som på best mulig måte kan gi stemme til informantene, og som er lett for informantene å gjenkjenne. Oppsummert vil jeg si at jeg sitter med en god forforståelse for at funnene mine reflekterer det jeg ønsker å vite noe om. Jeg er også oppmerksom på at jeg ikke har noen garanti for at informantene har gitt meg et reelt bilde av sine verdier og sin praksis. Men sammenlagt kan angi at jeg har målt det jeg skulle måle, og dette peker mot at undersøkelsen har høy intern validitet, og at årsakssammenhenger støttes innenfor en bestemt studie (Thagaard, 2018).

Når det gjelder ekstern validitet, som handler om i hvorvidt funnene mine er gyldige i andre sammenhenger, men andre ord om funnene er overførbare (Thagaard, 2018). Jeg har intervjuet fem informanter og vært opptatt informantenes refleksjon over verdier slik de kommer i uttrykk i praksis. Hensikten har vært å utvikle en forforståelse av hvilke

refleksjoner veiledere gjør seg rundt verdierarbeid i NAV. Spørsmålet om hvor vidt tolkningen av mine funn kan være relevant i andre sammenhenger, kan jeg si at mine funn kan være aktuelt for andre organisasjoner som skal gjennomføre slike verdierarbeid. Jeg har forsøkt mitt beste å drøfte funnene i lys av teori og annen forskning, og kan dermed angi at den eksterne validitet som noenlunde overførbart.

### **3.7 Forskningsetiske refleksjoner**

Det er viktig å være bevisst på at det skapes en relasjon og at det oppstår et maktforhold mellom meg som forsker og informantene (Thagaard, 2018). Det er jeg som forsker som skal analysere og tolke det informantene har sagt og det er ikke sikkert at informanten vil like mine konklusjoner. Jeg kan derfor støtte på etiske dilemmaer. For å forsøke å unngå dette, er det mitt ansvar å forvalte den tilliten jeg har blitt vist på en god måte og sørge for at informantene ikke føler seg krenket eller misforstått. Som forsker må jeg også forholde meg til etiske prinsipper i undersøkelsen, noe som krever at jeg er redelig og nøyaktig i forskningsarbeidet, både i forhold til resultatene og andres forskningsarbeid. Jeg må også vise respekt for menneskeverdet, noe som innebærer å sikre informantenes autonomi, integritet, frihet og medbestemmelse (Thagaard, 2018).

Jeg vil si at jeg hadde en etisk bevissthet allerede i starten av prosjektet. Etter valg av problemstilling og utarbeidelse av forskningsspørsmål og informasjonsskriv, søkte jeg tillatelse for undersøkelsen hos NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste). Jeg la ved et utkast til informasjons- og samtykkeskriv og en foreløpig. Først etter at forskningsprosjektet ble godkjent tok jeg kontakt med fylkesadministrasjonen for godkjennelse av gjennomføring. Fylkesadministrasjonen hadde utfordringer med å finne et NAV-kontor som kunne stille med informanter, og jeg fikk derfor lov å kontakte noen kontorer på eget initiativ. Etter flere uker fikk jeg positivt svar fra et NAV-kontor og jeg tok dretter enhetsleder på det kontoret for å få tak i informanter. Informantene ble innkalt i Outlook. Jeg brukte ikke navn på informantene i innkallingen, samt ble innkallingen markert som privat slik at ingen andre enn meg hadde tilgang til innholdet i innkallingen. Jeg jobbet

på pc som var passordbeskyttet og intervjuopptakene ble diktafonen. Godkjenning fra NSD er lagt til som vedlegg.

Jeg har også tatt ivaretatt prinsippet som informert samtykke, noe Thagaard (2018) hevder er utgangspunktet for alle forskningsprosjekter. Alle informantene har blitt informert om at de til enhver tid kan avbryte sin deltakelse uten at det har negative konsekvenser.

Informasjonsskriv og samtykkeskjema ble også sendt til enhetsleder ved NAV-kontoret ved henvendelse, noe enhetsleder hadde delt med de utvalgte informantene. Informantene ble også på nytt informert om samtykke under intervjuet.

Konfidensialitet er også annet viktig prinsipp. Dette innebærer at informantene har krav på at all informasjon de deler, og at informasjon blir behandlet profesjonelt og anonymisert slik at det ikke er mulig å identifisere den aktuelle informanten (Thagaard, 2018). Informantene som deltok har blitt presentert i en anonymisert form, dette for å ivareta god forskningsetikk. Jeg har også valgt å ikke påvise kjønn, selv om begge kjønn er representert, men noe skjevt fordelt. Det er bevisst ikke brukt informantene navn eller navn på NAV-kontoret på de som har deltatt i studien ved opptak av intervjuene eller i transkriberingen. Personlige opplysninger som har kommet frem under intervjuet har blitt anonymisert i etterkant under transkriberingen. Videre har jeg utelatt dialekter ved transkribering og ved presentasjon av sitater i analyse og drøfting.

En annet viktig prinsipp som er viktig i et forskningsprosjekt er at forskeren er bevisst på de konsekvenser forskningen kan ha for deltakerne (Thagaard, 2018). Dette innebærer jeg som forsker er ansvarlig for å beskytte informantene mot negative konsekvenser. Jeg har sørget for dette ved å hele tiden ta stilling til hvilke sitater som er nyttige i en analytisk sammenheng, ved å ikke ta sitater kan være sårbare eller taushetsbelagte og som kunne identifisere mine informanter eller andre de har uttalt seg om.

Oppsummert vil jeg si at jeg har forsøkt å ivareta alle etiske prinsipper med størst varsomhet, samt behandlet informantene og organisasjonen med høyest respekt. Jeg vil

også si at jeg har vært trofast mot datamaterialet, brukt kildehenvisning for å kvalitetssikre for plagiat. Fortolkningen av datamaterialet presenterer mitt eget perspektiv.

## 4 Resultater og drøftinger

I dette kapittelet vil jeg presentere funn, analysere og drøfte disse. Studien baserer seg på intervjuer med fem informanter som jobber med oppfølging av brukere på et NAV-kontor. Informantene arbeider innen ulike fagområder, men har til felles å finne gode løsninger for brukerne.

Datamaterialet etter intervjuene inneholder mye ulik informasjon om hvordan verdiene kommer til uttrykk. Noen fellestrekk peker seg ut når man ser materialet som en helhet. Jeg har valgt ut temaer som skal bidra til å besvare min problemstilling.

Jeg begynner med å si noe om hva informantene legger i begrepet verdier. Deretter presenterer jeg hvor verdiene sitter i hvilke hos informantene før jeg går over til å identifisere hvilke verdier informantene benytter i arbeidshverdagen. Deretter tar jeg for hvilke hindringer informantene møter i forholdet til veiarbeidet. Jeg avslutter kapitlet med å fortelle om ledelsens betydning for formidling av verdier.

### 4.1 Verdi - diffust begrep, vanskelig å forstå

Verdibegrepet er vanskelig begrep å forstå. Aadland og Askeland (2006) hevder at verdier er generelle og diffuse begreper som kan forstås og tolkes på ulikt vis. Dette fant jeg også i min studie når jeg spurte informantene hva verdier betyr for dem. I løpet av intervjuet ga de uttrykk for at begrepet verdi kan være vanskelig å forholde seg til da de ikke har knyttet begrepet bevisst opp mot det de opplever som viktig i sin arbeidsdag. Dette kan skyldes at verdier er et begrep som er uvant for dem.

Informantene uttrykker liten bevissthet rundt verdier i begynnelsen av intervjuene. Jeg utfordret likevel informantene på begrepet. En av informantene sier at verdier er; «det betyr noe som er viktig, altså sånn på en måte» (Oscar). Sitatet kan tolkes som om informanten har noe kjennskap til verdibegrepet i den forstand at informantene anser verdier som noe som er viktig. Dette kan ses i lys av det hevder Aadland og Askeland (2006), at verdibegrep



har gått over til å forbindes med noe som er bra, noe viktig, noe betydningsfullt, noe ønskverdig.

Selv om informantene opplever verdibegrepet som noe diffust og svevende, gir de uttrykk for at det handler om hva som anses som rett og galt. En informant uttrykker det slik;

Nå har jeg tenker på verdier i min hverdag er kanskje når jeg føler at jeg har gått utenfor de rammene, fordi det er noe som ikke kjennes helt riktig. Da stopper jeg opp og tenker sånn ok, men hvorfor? Det er jo som oftest fordi de strider mot det som jeg ser på som mine verdier eller NAV sine verdier (Isac).

Sitatet sier noe om at informantene knytter følelser til verdibegrepet i den forstand at man føler på at noe ikke er riktig når man har krysset en grense. Dermed kan verdibegrepet forstås gjennom den emosjonelle dimensjonen, da informanten opplever en atferd som skaper følelsesmessige reaksjoner ved at informanten føler å gå utenfor rammen.

Denne emosjonelle reaksjonen trenger ikke å være bevisst, men heller fremstilles å være noe latent i tråd med Busch (2012) sin definisjon av verdibegrepet. I dette tilfelle slår verdiene inn ved aktuelle handlingen. Informanten opplever en negativ følelse, men klarer ikke sette ord på hvilke verdier som slår inn i den aktuelle handlingen. Med dette kan det virke som at informanten emosjonelle forståelse av verdibegrepet, men har ikke like sterk kognitiv forståelse. Dette fordi informanten klarer ikke å formidle hvilken konkret verdi som kommer til uttrykk. Likevel ligger verdien der som et skjult kompass som påvirker tankene og handlingene deres uten at de nødvendigvis tenker over hvilke verdier som ligger til grunn for den enkelte handlingen. Sitatet kan også knyttes til å handle om valg av handlinger og holdninger. Dette fordi sitatet sier noe om at verdier hjelper informanten med å ta beslutninger, samt bidrar til å skille mellom hva som er rett og galt ved den aktuelle handlingen. Informanten stopper opp, tenker over sine handlinger og innser å ha gått utenfor lovgitte rammer, som er galt. Det er mulig at verdier her fungerer som oppfatninger og synspunkter av hva som er rett og galt i den aktuelle situasjonen uten at informantene er det bevisst (Aadland & Askeland, 2017a).

Informantene har også en forståelse av at verdibegrepet kan knyttes opp til etikk og moral. En av informantene sa;

Det er liksom jeg får litt sånn etikk og moral, fordi jeg har lyst til å si ja eller. Det å ha gode verdier er å forholde seg til folk på en ålreit måte, kunne håndtere alle på en ålreit måte, uavhengig av hvilken bakgrunn de har (Isabell).

Funnet kan tyde på at informantene forbinder verdier til å handle om valg av handlinger og holdninger. Altså informantene ser på verdier som et verktøy som kan hjelpe til å ha beslutninger, samt skille mellom hva som er rett og galt (Aadland & Askeland, 2017a). For informantene er også verdier noe som styrer retningen for avgjørelser som skal tas, samt hvordan og hvorfor man utøver jobben i møte med andre mennesker. Et eksempel som synligjør dette, er ««Verdier er. Kanskje litt sånn? Rettesnor, hva man legger til grunn for hvorfor man gjør som man gjør» (Ronja). Basert på dette kan man anta at informantene har en vid forståelse av verdibegrepet som samsvarer med Askeland (2020) sin definisjon. Jeg forstår denne definisjonen om at verdier er individuelle og felles oppfatninger av ønskelig atferd og idealer, som bidrar til å veilede eller vurdere verdipraksis. Det er mulig at informantene har noen verdier som fungerer som veiviser for de og som hjelper de med å evaluere sine valg og ta andre prioriteringer, men uten at de er klar over at verdier spiller en rolle i deres arbeidshverdag. Informantene har noen verdier som mobiliserer de til å tenke i riktig retning.

Det at informantene forbinder verdibegrepet til å handle om valg av handlinger, kan også skyldes de ønsker det beste for brukerne sine og forsøke i enhver handling å se brukerne mer enn svarthvitt, eller mer enn innenfor eller utenfor et lovverk. En av informantene fremhevet dette ved å si;

Verdier for meg vil jo på være det som er viktig å arbeide utover lover og regler, på en måte hva jeg som menneske på en måte velger å fokusere på hva som er viktig og se. Se brukerne mer enn svarthvitt mer enn bare innafor og utenfor et regelverk, men å se de som mennesker, se familiesituasjonen på en måte litt mer, ikke nødvendigvis personlig plan. Ja, det er vanskelig å sette ord på, altså, men ja, jeg tenker alt det

mellom linjene. Det som ikke står i vedtaket, men hvordan du møter folk når du ser dem, tror jeg er kommer verdiene mer synlig fram enn all denne skriftlige kommunikasjonen (Daniel).

Det er mulig at denne forståelsen av verdibegrepet kan knyttes til noe som er bra, noe viktig, noe betydningsfullt, noe ønskverdig, da informantene ønsker å se brukerne som mennesker. Informantene kan se på begrepet som en inspirasjonskilde i møte med brukerne uten at de er det bevisst. Ved å betegne hva som er ønskelig eller hensiktsmessig, lar informantene verdiene styre deres handlingsvalg uten at de er det bevisste. Det at verdien kan styre handlingsvalg an også samsvare med at verdier fungerer motiverende for informanten når det gjelder å ta beslutninger. Dette er da i tråd med den motivasjonell dimensjonen. Det kan også tyde på at informanten er reflektert over handlinger og spørsmål knytte til hva som er rett og galt og ondt og i ulike praktiske handlinger. Dette kan styrke Eide og Aadland (2008) mening om at moral er knyttet til hvordan vi handler på jobb (praktiske handlinger) og etikk er knyttet til etiske atferd- altså refleksjon om hva som er moralsk atferd. Dermed det antydes at det er forståelig at informantene forbinder verdi med etikk. Dette fordi etikk handle om verdier, da verdier har med hva som er rett og galt, godt eller dårlig. I forhold til forskningsspørsmål 1, vises det at informantene har en relativt ubevisst forståelse til verdibegrepet. De forstår verdier med utgangspunkt i den emosjonell og motivasjonell dimensjonen. Verdibegrepet blir av informantene også knyttet opp til etikk og moral, noe som igjen kan forsterke det med følelser.

## 4.2 Verdier i ord og handling

Dette kapitlet tar seg spørsmålet om det er samsvar mellom de verdier som veilederne benytter i sin arbeidshverdag (verdier i praksis) og NAVs nedfelte verdier slik de kommer frem i verdidokumentet (verdier i bruk). For å kunne besvare spørsmålet, redegjør jeg for hva som er NAVs nedfelte verdier, og deretter om disse er samsvar med de bruksverdier som informantene benytter i arbeidshverdagen.

### 4.2.1 Så hvor sitter verdiene – i ryggmargen eller verdidokumentene?

Verdier i bruk handler om verdiene som en organisasjon har valgt som sine verdier, og disse verdiene nedfelles i et verdikomment. Disse verdiene kalles uttrykte verdier og i NAV er de uttrykte verdiene nedfelt i ledelsesplattformen, og verdiene er til stede, tydelig og løsningsdyktig. Dette innebærer at NAV allerede har utarbeidet et såkalt «honor code» (verdidokument) som Gehman et al. (2013) påpeker alle organisasjoner bør ha, da den inneholder etiske standarder og konkrete praksiser/prosedyrer som forteller hvordan verdiene skal håndheves.

I verdidokumentet kommer det frem at verdiene skal gjenspeiles i ansattes praksis og at ansatte skal fylle verdiene med innhold slik at de gir mening i løpet av deres arbeidshverdag. Dette forutsetter at veilederne har et bevisst forhold til verdiene. Da jeg spurte informantene om hva de tenker om verdiene NAV står for, svarte informantene ulikt. To av informantene svarte at;

Ja, Jeg har lest meg opp til hva slags verdier NAV har. Tror det var sånn 3 hovedverdier jeg fant. Det er tydelig, tett på, nei, husker ikke siste (Isac).

Jeg tenker jo at i tillegg til alle disse ytelsene og paragrafene, så vi jo gjerne fokusere på å gi muligheter, og mennesker skal oppnå målene sine, mer enn bare det formelle. Det er også for at brukerne skal føle seg verdsatt, sett og forstått i møte med noen (Daniel).

Ingen av informantene kunne gjengi alle tre uttrykte verdiene til NAV, og dette kan dermed tolkes om informantene er lite bevisste på hva NAVs uttrykte verdier er. Funnene viser at informantene ikke treffer på de konkrete verdiene, med at verdiene i stor grad blir brukt ubevisst. En mulig forklaring kan være at NAVs verdier virker å være flytende og store, og det vil dermed vil det være naturlig at andre verdier kan komme frem i tillegg til de uttrykte verdiene. Det kan tyde på at informantene ikke benytter de uttrykte verdiene i arbeidshverdagen fordi de har en manglende kognitiv forståelse av verdiene. For å kunne svare på om informantene benytter NAVs verdier i arbeidshverdagen, var det nødvendig å identifisere hvilke bruksverdier som de praktiserer når de utfører arbeidsoppgaver. Ved å identifisere de faktiske bruksverdiene, kan jeg dermed ta stilling til om det er samsvar mellom verdidokumentet og praksis, til tross for at ingen av informantene klarte å gjengi de konkrete verdiene når de ble spurt om de har kjennskap til verdiene.

#### **4.2.2 Identifisering av verdier som veilederne benytter i arbeidshverdagen**

Informantenes bruksverdier ble identifisert ved å spørre hva som er viktig for dem på jobben, hva de bruker mest tid på i en jobbsammenheng. Slike spørsmål ga informantene mulighet til å uttrykke faktiske tanker og impulser i dialog og praksis, slik Busch (2012) påpeker. Ved å spørre informantene åpne spørsmål, fikk de mulighet til å komme med historier, tanker og eksempler fra arbeidsdagen sin. Informantene fikk dermed anledning til å begrunne verdiene gjennom historier, ord og handlinger hvorfor de gjør som de gjør, og de kom inn på konkrete eksempler. Dette peker på at informantene gjør verdivurderinger hele tid i hver enkelt sak og praktiserer verdiarbeid i praksis. Dette kan da ses i lys det Gehman et al. (2013) hevder, at verdiarbeidet skjer i praksis, i arbeidsdagen. Ved å studere hvordan verdiene viser seg i praksis, er det mulig å identifisere hvilke verdier som benyttes i praksis. Dette kan indikere at informantene har et aktivt forhold til verdiarbeid når de tar hensyn til en verdi eller verdier i sine vurderinger. Det viser at når informantene får mulighet til å reflektere over praksis, kommer verdier fram. Dette stemmer dermed med det Aadland og Askeland (2017c) hevder, at refleksjonsrunder bidrar til refleksjon over verdiene slik det er mulig å se hvilke verdier som preger organisasjonen i praksis.

Analysen viser at hjelpsom er viktig verdi for mange av informantene, da det er viktig for informantene å hjelpe brukeren ut av en vanskelig situasjon. En av informantene forteller at det som motiverer i arbeidsdagen er «Ja, det å hjelpe brukere, synes jeg er spesielt viktig for meg» (Isac). En annen informant kobler hjelpsom til å få veiledning til å komme seg videre i livet, hjelpe folk ut av NAV og slutte å være en del av NAV. Informanten uttrykker det slik;

Jeg tenker jo at det for meg at man kan få veiledning til å komme videre i livet sitt, det man sliter med, eller komme seg ut i arbeid, og slutte å være en del av NAV. Jeg tenker det må jo være kjernen i hva vi gjør. At vi hjelper folk ut av NAV, ut av at de har et hjelpebehov (Ronja).

Det er mulig at hjelpsom kan ses i sammenhengen med veilederrollen og samfunnsoppdraget til NAV. For å kunne bidra til sosial og økonomisk trygghet, og fremme overgangen til arbeid og aktivitet, ligger det naturlig i veilederrollen å hjelpe brukerne med å avklare hva den enkelte trenger for å komme i arbeid, avklare hva slags muligheter arbeidsmarkedet har, og hva den enkelte bruker trenger for å nå målet om arbeid og/eller aktivitet (NAV, 2019). Det vil da være normalt for informantene å være hjelpsom overfor brukerne for å kunne yte best mulig service. Det kan antas at verdien ligger som skjult kompass og påvirker tankene og handlingene deres uten at de nødvendigvis tenker over hvilke verdier som ligger til grunn for den enkelte handlingen (Busch, 2012).

Verdien virker å omfatte andre situasjoner for informantene, eksempelvis at de knytter hjelpsom også til det de ønsker seg og krever av kollegial hjelpsomhet. Hjelp til å løse saker og finne gode løsninger fra andre kolleger ble beskrevet å være ganske viktig for informantene. En av informantene uttrykker det ved å si;

Det er jo hjelpe folk ja, rett og slett, og det må finne en god løsning og en vei videre. Ofte for min del da tilbake i jobb for den enkelte, eller for å hjelpe en veileder som står fast i saker og på avveier (Oscar).

Tydelig er en annen verdi som informantene angir å være viktig for dem. Å være tydelig for informantene handler om å være klar i tale, sette krav, grenser og forventinger. En av informantene sier;

Jeg tenker det handler om å være tydelig, altså hvis NAV ikke kan bidra med det du vil, så må du på en måte tørre å si at dette kan vi faktisk ikke gjøre. Det handler om å være ærlige i samtaler med bruker og ikke bare på en måte prøve å gå rundt grøten hvis du vet at dette ikke går an (Oscar).

Underveis i intervjuet økte engasjementet rundt verdier og informantene viser tegn til frustrasjon og sinne når de for eksempel ikke får praktisert verdien tydelig i tilstrekkelig grad. En mulig forklaring på dette kan være at informantene har et ønske om å hjelpe brukerne, men må samtidig være tydelig på hva som forventes og kreves av dem. Dette kan tyde på at verdiene er i konflikt, noe som Aadland og Askeland (2006) hevder å være normalt. Derimot er det vanskelig å tyde om disse to verdiene er i konflikt med hverandre eller om de forsterker hverandre. Dette fordi begge verdiene synes å være vesentlige for informantene, da informantene har et ønske å hjelpe brukerne videre, men samtidig bundet av lover og regler som må følges. En mulighet her kan bli som Aadland og Askeland (2006) påpeker, at informantene må prioritere mellom verdiene. Dette innebærer at informantene må i slike situasjoner spørre seg selv hvilke verdi som er viktigst og spesielt relevante i den gitte situasjonen. En slik situasjon beskrives nedenfor av en informant som forsøker å hjelpe en bruker ved å være tydelig på hva bruker trenger å gjøre for å få støtte til livsopphold, men bruker er for sint og sur til å kunne få dette med seg.

Jeg har nylig hatt en bruker som er lett å huske på fordi det var forrige uke. Han hadde fått stans i arbeidsavklaringspenger, så han hadde ikke noe penger fra oss da. Han var veldig tydelig på at dere vil jeg ikke snakke med. Han var fryktelig krevende og vanskelig, sur og sint på telefonen. Jeg fikk melding fra kontaktsenteret fordi det var ringte inn trusler, og jeg snakket med dette mennesket. Jeg skjønnte at han var bare kjempefrustrert og lei seg, og etter masse truing og hyling og skriking, så var det en del gråting (Daniel).

I dette tilfelle er det i henhold til lovbestemmelser å stanse ytelsen når brukerne ikke følger opp sine plikter uansett hvor tydelig veileder er. Det er mulig at dette skaper en ubalanse mellom det å være tydelig og det å være hjelpsom. Dette kan tyde på at verdien tydelig har en emosjonell side, en handling som er i konflikt med verdien hjelpsom og det fører til negative reaksjoner. For informantene er det viktig å være hjelpsom og tydelig samtidig, men det lar seg vanskelig å gjennomføre når brukerne ikke får det de ønsker. Det kan dermed tolkes som om den emosjonelle delen av verdien hjelpsom ikke er språksatt. Verdien kan dermed betegnes som implisitt fordi det mangler en felles forståelse for verdien blant informantene. Funnene viser derimot at verdien likevel ligger der som en felles forutsetning for informantenes atferd og dermed bidrar til å påvirke deres handlinger. Verdien virker å fungere motiverende for dem og dermed som en veiviser i forhold til de valgene de tar. Dette kan tale for at verdien bør vurderes å bli en eksplisitt verdi.

Tilgjengelig er en annen verdi som informantene gir uttrykk for å være viktig for dem. Å være tilgjengelig handler for informantene om å være lett å nå, som de påpekte hjelper brukerne å føle seg tryggere. En av informantene oppgav;

Jeg føler at den tilgjengeligheten hjelper de, fordi de føler seg tryggere. og meg fordi at de vet de får tak i meg når de trenger det. Jeg tror at det i tur fører til at de er ærligere med hva de trenger fordi de ringer meg jo fordi de har opprørt det over noe som noen har sagt (Ronja).

Informantene kobler også tilgjengelig til å være viktig internt på kontoret. Her blir fagmøtene og avdelingsmøter løftet frem igjen som viktig arena hvor man er tilgjengelig for hverandre for å drøfte saker. En av informantene uttrykte at;

Vi har avdelingsmøte hver uke, og der kan vi ha saksdrøft. Også har vi AAP faglige møter annenhver uke. Så vi har masse arenaer til å snakke om sånne ting, og det at det er så tilgjengelig opp til noen ganger flere ganger i uken tenker jeg er noe av det viktigste (Daniel).



Funnene viser at verdiene hjelpsom og tilgjengelig kan også lett komme i konflikt med hverandre. Det er slik man kan kun gjøre en ting om gangen, altså noen ganger må man skjerme seg for å hjelpe bruker uten at man trenger å være tilgjengelig. Et konkret eksempel på dette er å ta utgangspunkt i fag -og drøftingsmøter. Her forsøker veileder å ta opp saken til bruker for å avklare hvordan bruker kan hjelpes på best mulig måte. I brukernes øyne er ikke veileder tilgjengelig, dersom bruker forsøker å komme i kontakt med veileder. Dette kan allikevel bety at man ikke oppfyller verdiene, sett fra brukers ståsted. Fra brukers perspektiv kan det oppleves som at veileder er utilgjengelig og opptatt. Dette til tross for at veileder i dette møtet er mentalt tilgjengelig og jobber aktivt med brukers sak, og med mål om å finne en løsning for brukeren.

Det å finne løsning for brukerne (løsningsdyktig) er annen viktig verdi som ble informantene påpeker som viktig. Informantene beskriver at løsningsdyktig handler om å hjelpe brukerne, finne løsninger, ordne opp i ulike problemer. Et eksempel som illustrer dette er; «Vi er jo her for å kunne hjelpe folk videre og finne løsninger på det som er av utfordringer. Og noen ganger så sitter jeg med en opplevelse av at jo dette løste vi skikkelig bra» (Isabell).

Funnene viser at verdiene løsningsdyktig og tydelig ofte havner i konflikt. Informantene uttrykker at det har vært flere tilfeller hvor det har vært vanskelig å være løsningsdyktig og tydelig. En informant uttrykker det slik;

Det har hendt at vi for eksempel må velge mellom det å være løsningsorientert og det å være tydelig og konsekvent. Vi har jo saker hvor vi tenker at de er ferdig avklart til uføretrygd for eksempel, men bruker ønsker ikke å søke. De er litt vonde, og på en måte presse folk inn i en uføretrygd som de ikke vil ha. Men har vi prøvd alt. Vi har forsøkt alle tiltak, snakket med legene. Det er ikke realistisk å få til arbeid. Da må vi på en måte svelge den, men bruker ønsker at vi skal fikse en jobb. Det er jo en stor økonomisk belastning også, kanskje for noen som er vant til å ha høyere inntekt og gå over på en uføretrygd som ikke er høy sånn som lønna. Det å måtte si at nå kan vi faktisk ikke gjøre med (Daniel).

Sitatet viser at brukere ikke er fornøyd med løsningen som er blitt tatt, altså brukere anser ikke at det å søke om en varig ytelse er riktig løsning. Det kan være mange grunner til at brukere ikke er enig. En mulig forklaring kan være at man ikke har vært tydelig nok i veiledningsprosessen, noe som gjør at brukere kan føle seg ekskludert i avklaring av egen sak. Informantene påpeker at slik avgjørelser er vanskelige å ta, og at de i mange tilfeller forsøker i å ivareta begge deler, men først og fremst det være tydelig. Men at det er i mange tilfeller utfordrende grunnet manglende felles forståelse fra brukerne på at kravene på arbeidsmarkedet ikke tar hensyn til deres hindringer og sykdomsbildet, og dermed er noen ganger løsningen en varig ytelse. Dette selv om uføretrygden i noen tilfeller ikke er så høy som tidligere lønn.

En annen verdi som ble formidlet som viktig av informantene er til stede. Informantene formidler at det er viktig å være til stede for brukerne slik at de blir sett og hørt, og at de får den hjelpen de trenger.

Men at man er til stede for de da ja, for jeg tror liksom. Det er jo universelt alle mennesker trenger å bli sett og hørt om noe kjent for den de er, og de behovene de har. Og så er det jo ikke alltid man kan møte de, og det er jo ikke alltid at det er realistisk. Det er ikke alltid at man kan, men. Men ja det å være til stede å prøve å forstå det mennesket som man skal prøve å hjelpe da på et eller annet vis (Ronja).

Informantene nevner at det er viktig for dem å være tilgjengelig og til stede samtidig, når det i praksis kan være vanskelig. En informant uttrykker det slik; «Jeg tenker at det er viktig for folk at du er liksom tilgjengelig og til stede og gjør det du skal gjøre for å løse oppgaven på best mulig måte» (Ronja). Tilgjengelig og til stede er to verdier som ble nevnt flere ganger av informantene, noe som kan sette spørsmåltegn på om det er riktig at verdien «til stede» er en eksplisitt verdi i verdigrunnet. Tilstedeværelse er ikke nødvendigvis det samme som å være tilgjengelig og motsatt. Det er mulig at tilgjengelighet kan ses som et mer konkret begrep som beskriver det fysiske rommet. Dette fordi informantene bruker ordet for å beskrive blant annet kommunikasjonsformer, som å være tilgjengelig for brukeren, og at tilgjengelighet innad på kontoret, som fagmøter, for å diskutere saker. Disse to verdiene kan

også i praksis oppleves å komme konflikt med hverandre, da kravet om å være tilgjengelig ikke hindre muligheten til å være til stede fysisk for brukerne eller vurdering av saker. Videre er man tilgjengelig for en, er man utilgjengelig og ikke til stede for andre i samme tidsrom. Det er dermed vanskelig å se at verdien til stede har den den riktige betegnelsen når informantene lett blandet den med tilgjengelig. For informantene innebærer til stede at brukerne blir sett og hørt, og at de får den hjelpen de trenger. Er det mulig at informantene opplever at de må være tilgjengelig for at informantene skal kunne føle seg sett og hørt og dermed får den hjelpen de trenger for å føle seg tryggere. I så fall kan det tolkes som om det for informantene er et krav om å være tilgjengelig for å være til stede, selv om det kan være utfordrende å gjennomføre.

Informantene påpeker at verdiene tydelig, til stede og løsningsorientert er til stede kontinuerlig, men at de kommer til uttrykk i ulike arenaer på jobb og ulike faser av en sak. Andre informanter trekker fram tydelig og løsningsorientert som to verdier som oftere til uttrykk. Dette ble begrunnet med at det er ganske små og store saker som skal løses hver dag, og det derfor viktig å finne løsninger og å være tydelig. To informanter illustrerer det slik;

Tydelighet, kanskje noe jeg fokuserer mest på i dialog med brukeren. Og det å være løsningsorientert er jo også med i samtalen, men det var ofte sånn vi sitter og grubler over hva kan vi gjøre? Kan vi innvilge tiltak? kan vi ta den opp i saks drøft? så de forskjellige verdiene kommer kanskje til uttrykk i forskjellige arenaer på jobb og forskjellige faser av saken da? Vi prøver å ha det med (Daniel).

Ja det er kanskje tydelighet og løsningsdyktig som kommer til stede, som oftest når man møter på utfordringer, men jeg møter ofte på utfordringene (Isac).

Informantene uttrykker at de har verdiene med seg i sin arbeidshverdag, og viser gjennom sine uttalelser, at dette er noe som faller dem naturlig. Samtidig viser funnene dette kan være en naturlig konsekvens av rollen som veileder og at de vektlegger de ulike verdiene i ulik grad avhengig av oppgaven og situasjonen. Selv om veilederne ikke behersket å

konkretisere hvilke verdier de bruker i de ulike tilfellene, er verdiene viktige for arbeidshverdagen.

Det kan stilles spørsmål om det kan være riktig å beskrive bruksverdiene som skjulte og/eller åpne verdier (Aadland & Askeland, 2017b). Funnene kan tyde på at verdiene kan anses å være skjulte verdier i starten på intervjuet, da informantene er ubevisst på at verdier er med på å styre deres handlingsvalg grunnet manglende forståelse av den kognitive dimensjonen. Slik sett kan det antydes at verdiene er usynlige, men at de først får betydning når de begynner å snakke om historier fra arbeidshverdagen. Verdiene hjelpsom og tilgjengelighet kan tolkes som skjulte verdier. Dette fordi funnene har vist at disse verdiene kommer ofte i konflikt med de åpne ønskede verdier, som er NAVs nedfelte verdier. Til tross for at funnene ovenfor viser at verdiene hjelpsom og tilgjengelig har plussider og minussider ved seg, er det viktig at de følelsesmessige reaksjonene ved verdiene overholdes, da de virker å påvirke informantenes handlinger. Verdiene antydes å fungere som en felles forutsetning for informantenes atferd til tross for at det mangler felles begrep for verdiene i ledelseplattformen. Dette kan tyde på at verdiene burde gjøres mer bevisst, fra det implisitte til eksplisitte.

Mine funn tyder på at verdiene som veilederne benytter kommer til uttrykk gjennom deres ord og handlinger, altså gjennom deres refleksjoner over praksis. Det er flere verdier som kommer til uttrykk, noe kan ses på som en fordel da det gir mulighet til å holde verdidebatten på kontoret levende. Via informantenes refleksjoner over egen praksis har det vært mulig å finne noen treffende begreper for verdi-i-praksis. Det kan dermed betydningen av forholdet mellom ord og handling (Aadland & Askeland, 2006). Alt i alt gir dette en assosiasjon til at verdiene ligger integrert, usynlig og ubevisst i ryggmargen til informantene, og at de først kommer til uttrykk når de får anledning til å snakke om hva som er viktig for dem. Det kan dermed konkluderes med at informantene oppleves å ha et aktivt forhold til verdiene og at det vises høy grad av samsvar mellom informantenes refleksjon over verdier slik de kommer i uttrykk i praksis og de uttrykte verdiene. Disse funnene underbygger dermed forskningen til (Aadland & Askeland, 2006), hvor de oppdaget at verdiene i de fleste

bedriftene var integrert og usynlig i veggene, i atmosfæren, eller i ryggmargen hos de ansatte.

### **4.2.3 Oppsummering**

Mine funn knyttet til om det er samsvar mellom veiledernes bruksverdier og NAVs nedfelte verdier viser først og fremst at informantene ikke var særlig bevisst på de nedfelte verdiene. Når de ble spurt til om de har kjennskap til NAVs verdier, hadde de ikke konkret kjennskap. Derimot via informantenes refleksjoner over egen praksis, som har inkludert historier fra arbeidshverdagen, har det vært mulig å finne noen treffende begreper for verdi-i-praksis. Disse verdiene er hjelpsom, tydelig, løsningsdyktig, tilgjengelig og til stede. En grundigere analyse av disse verdiene viste det seg at det er mulig å konkludere med at det er samsvar mellom veiledernes bruksverdier og NAVs nedfelte verdier, selv om dette skjer ubevisst og ligger i ryggmargen på veilederne. Dette fordi de to siste er ganske lignende. Jeg så at tilgjengelighet er ganske lik til stede, og at hjelpsom kan tolkes som en sum av alle verdiene sett i ett.

### 4.3 Hindringer i forhold til verdiarbeidet

Informantene opplyser å oppleve en del hindringer i praktisering av verdiene, og at dette kommer frem i ulike situasjoner og sammenhenger. En mulig forklaring til dette kan være at veiledning i seg selv er en etisk handling, da veiledning dreier seg om et annet menneske, og i dette tilfelle brukerne. Kvaliteten på veiledningen brukerne får, om den er god eller dårlig, er knyttet til etikk. Annen forklaring kan være at veiledere har komplekse og krevende veiledningsoppgaver, hvor lover, regler og retningslinjer gir føringer på hvordan de kan gi brukerne muligheter. Informantene vil dermed med stor sannsynlighet, som Eide og Aadland (2008) antyder, møte på en valgsituasjon hvor de opplever at de må gå på akkord med verdier og normer de er moralsk forpliktet av, uansett hva de velger.

Funnene kan ses i lys av det Busch (2012) sier om at verdier kan forstås ut fra hvordan de er kategoriseres i nivåer. Funnene viser at informantene trekker frem verdier som kan kategoriseres som rasjonelle og hensiktsmessige verdier som baserer seg på fornuft. Det er tydelig at de faglige verdiene står ganske sterkt blant informantene, da de vektlegger kompetanse og kvalitet på sine vurderinger, også i de tilfeller hvor de står ovenfor vanskelige valgsituasjoner. Informantene nevner det oppstår etiske dilemmaer knyttet til faglige uenigheter blant veilederne. En av informantene påpeker dette nærmere med å si; «Det er jo en utfordring når man er uenig i veien videre, både bruker og veileder eller som deltager - veileder også veileder- veileder. Det er jo ikke alltid vi internt heller er enige» (Ronja).

En mulig forklaring til dette kan være manglende profesjonell kompetanse, ulik kompetansebakgrunn og ulike arbeidsoppgaver, og i slike tilfeller oppstår det dilemmaer eller konflikter fordi alle har sine meninger om hvordan saken bør løses. Ulike argumenter kan føre til at informantene står ovenfor en beslutning som er preget av usikkerhet og tvil. Dette gjør det vanskelig å imøtekomme hva som er den beste løsningen for brukerne. Dette henger sammen med det Busch (2014) uttaler om at etiske dilemmaer har ingen entydig svar og det er derfor viktig at det iverksettes mulighet for refleksjon og diskusjon for å se hvor uenigheter foreligger og hvilke verdier som er i konflikt. Det bør være åpenhet og aksept for å stille spørsmål om andres vurderinger og avgjørelser, samt rom for å diskutere hvordan saken kan løses på best mulig måte. På denne måten kan informantene reflektere over

organisasjonens verdier og se om de kommer til uttrykk slik det er ønsket, og se hvilke verdier som står i spill i den gitte praksissituasjonen (Aadland & Askeland, 2017b).

Dersom vi ser på det fra brukers perspektiv, kan det være viktig å inkludere bruker slik at brukers stemme blir hørt og bruker får eierskap til egen sak. En av informantene påpekte dette nærmere ved å fortelle at det var viktig at brukerne ble hørt og sett for de behovene de har, og at man er til stede for å forstå de brukerne som ber om hjelp på et eller annet hvis.

Det er jo universelt alle mennesker trenger å bli sett, hørt og kjent for den de er, og de behovene de har. Og så er det jo ikke alltid man kan møte de, og det er jo ikke alltid at det er realistisk. Det er ikke alltid at man kan, men det å være til stede å prøve å forstå det mennesket som man skal prøve å hjelpe da på et eller annet vis.

På den ene siden er det viktig å ivareta stemme og eierskap til egen sak. Det er viktig med riktig og tydelig veiledning slik at brukerne er oppmerksomme på hva slags vurderinger som har blitt tatt og at det er skissert alternative løsninger og hva disse betyr for den enkelte bruker. Riktig veiledning er avgjørende da formålet med veiledning skal være å gi bruker mulighet til å ivareta sitt behov på best mulig måte. På den andre siden vil dårlig veiledning bidra til at brukernes behov og rettigheter ikke blir ivaretatt. Dette vil da stride imot samfunnsoppdraget, som er å bidra til sosial og økonomisk trygghet, og fremme overgang til arbeid og/eller aktivitet. Dette vil også stride imot det juridiske dersom bruker mister rettigheten til en stønad på grunn av uenigheter knyttet til det etiske dilemma på kontoret.

Det synes som om de byråkratiske verdiene var godt integrert hos informantene, og som de var opptatt av å styre etter. De ønsket å styre etter og være lojale overfor regelverket. En av informantene påpeker dette nærmere ved å si;

Det blir jo litt som jeg snakket om nettopp at du må ta en vurdering på en sak. Hva er den viktigste verdien? Er det brukes situasjonen her og nå, eller er det lovverket som

sier at nei, vi må stoppe pengene eller er det verdien av å faktisk kunne komme et skritt videre? Hvis du gir de en sjanse til? (Isac)

På den ene siden må informantene forvalte opplysninger og regelverket pålitelig. Informantene er satt til å forvalte et sett med lovverk, og det er forventet at forvaltningsmessige bestemmelser følges og at beslutninger som fattes er basert på riktig og aktuelt lovverk. Dette kan peke i den retning at informantene stopper ytelsen for å kunne opprettholde lojaliteten de har til lover og regler som de er satt til å forvalte, samt for å ikke miste tilliten samfunnet har til dem. På den andre siden kan det å stoppe ytelsen gjøre det vanskelig å komme et skritt videre med saken for å se om det er mulig å finne en løsning sammen med den enkelte bruker. I dette tilfelle kan det å stoppe ytelsen ødelegge relasjonen mellom veileder og bruker, men det er slik at det i noen tilfeller gir ikke lovverket rom eller skjønn til å gjøre annet. For uansett hvor tydelig veileder er, finnes det en grense for hvor langt det er mulig å strekke seg. En av informantene uttrykker det slik;

Når du da for eksempel følger opp ungdom, er det greit at vedkommende ikke har møtt til samtale femte gang. Er det sånn at du prøve en sjette gang hvis ungdommen forteller at det nå var farmor syk, eller skal du på en måte si nei? Beklager, da har jo ikke møtt opp, så mister du pengene innenfor 12 uker. Nei, seksjonen er ganske heftige av og til, så jeg synes det det blir gjøre det vanskelig (Oscar).

Dette sitatet kan tolkes som om informanten befinner seg i situasjon der er vanskelig å imøtekomme brukers individuelle og private behov, noe som gjør informanten står i en vanskelig valgsituasjon hvor det oppstår usikkerheter om hva som er riktig og galt, godt eller dårlig i den praktiske handlingen. Er det riktig å stoppe ytelsen? Skal bruker få en sjette sjanse? Vil det ha en effekt med enda ny sjanse? Dette tyder på at informanten befinner seg i skvis mellom faglige og etiske dilemmaer, hvor jussen er dominerende. Til tross for dette forsøker informantene å være ryddige, nøyaktig og lojale overfor fastsatte lover og regler. Dette peker på at informantene praktiserer verdiarbeid, da det virker som om det er en felles mening og forståelse om hva som er riktig eller galt, godt eller dårlig i den aktuelle handlingen.



Informantene forsøker samtidig informantene å la brukerne stå i sentrum, og imøtekomme deres individuelle behov skal så langt det lar seg gjøre innenfor vedtatte regelverket og hindre at misbruk av fellesskapets midler. En av informantene uttrykker det slik; «Jeg føler at vi har nok rom til å være kreativ og kunne tilpasse løsninger til brukerne. Jeg forstår veldig godt at vi har behov for regelverk som vi må forholde oss til» (Isak). Dette sitatet viser et eksempel på at informantene vedlegger betydningen av å følge regler også når disse kommer i konflikt med finne gode løsninger til brukerne. På den ene siden kan det tolkes som om det å følge lover og regler kan være tryggere, da de kan være med tydeligere enn verdier. Det kan tolkes slik fordi utsagnet sier noe om at informanten har tilstrekkelig kjennskap til regelverk når informanten er oppmerksom på bruk av handlingsrommet for å finne gode løsninger til brukerne. På den andre siden legger lover og regler føringer på hva som kan gjøres og ikke gjøres. Det medfører at det oppstår etiske dilemmaer, hvor uansett hva informantene gjør vil det handle i strid en eller flere av verdiene. Dette tyder på at det er utfordrende for veiledere å balansere dette. I de fleste tilfeller har veiledere et godt faglig grunnlag for å vurdere riktig tiltak, løsninger, men er forpliktet til å ta hensyn til krav i lover, regler og retningslinjer.

Ulempen kan være at for mye fokus på å styre etter lover og regler kan fjerne fokuset fra de etiske utfordringene som oppstår i møte med regelverket. Her er det viktig å bruke det handlingsrommet som eksemplet ovenfor viser, for å være kreative nok til å kunne finne tilpasset løsninger for brukerne. Dette kan dermed ses i sammenheng med det Kirkhaug (2018) understreker, om at offentlig ansatte skal være et forbilde og normsetter for holdninger og atferd i samfunnet som går utenfor forvaltning av det formelle lov- og regelverk. Dette innebærer dermed ikke at offentlige byråkrati ikke fungerer selv om lover og regler ikke blir etterfulgt i noen tilfeller, men heller at lover og regler ikke alltid kan dekke alle mulige dilemmaer en veileder kan finne seg. Derfor er både rom og behov for å utøve skjønn når og hvis slike dilemmaer som dette skulle oppstå. Man kan si at det er slike tilfeller verdiene spiller en viktig rolle, da de har til hensikt å fungere som veiviser for den enkelte veileder i de daglige valg og prioriteringer som må gjøres i arbeidshverdagen.

Funnene viser også at informantene er opptatt av profesjonsverdier som omsorg og respekt for brukerne og medvirkning. En av informantene uttrykker at det å stille krav til brukerne kan i noen tilfeller oppleves som en form for omsorg. En annen informant forteller at det er viktig å lytte til brukerne og vise respekt.

Det å stille krav, eller det å si at dette går ikke er jo også en form for omsorg. Det er litt sånn man må også sette grenser og alt du får jo ikke alt du vil, men sånn er det jo masse voksen opp på en måte (Ronja).

Det er uansett om de får det svaret de vil ha eller ikke, at det er bare sånn. De møter en person som lytter, tar dem på alvor og viser dem respekt (Isac).

Respekt og omsorg er to gode verdier å ha i veilederrollen. Det å vise respekt og omsorg kan føre til gode relasjoner mellom veileder og bruker, samt kan det bidra til å skape tillit hos brukerne, som er viktig i den arbeidsrettede oppfølgingen. Det kan også bidra til at brukerne føler seg mer forstått og medvirker til å finne løsninger sammen. En av informantene uttrykker det slik;

Nå følger jeg opp folk som er stykke unna arbeid og som kanskje trenger mer enn bare arbeidsveiledning. Jeg tror jo det bidrar til å bygge relasjoner som gjør at det er mye lettere å komme til målet (Ronja).

Sitatet kan peke på at det har blitt identifisere to gode verdier som kan vurderes å være mest dekkende for organisasjonen, da de kan anses å ha en motiverende effekt på informantene. Dette fordi det tyder på at informantene ønsker det beste for brukerne og forsøker sitt beste for å danne gode relasjoner, hvor respekt og omsorg kan være en forutsetning. Det er mulig at stille spørsmål om det har blitt identifisert to gode verdiene kan lede til ønske om forandring, forbedring eller ny praksis.

Når det gjelder dette forskningsspørsmålet tyder funnene tyde på at veiledere opplever en del hindringer i verdiarbeidet. Disse hindringene er knyttet til verdier organisert i nivåer og klynger, og konflikter internt mellom veiledere. Funnene viser at verdier lojalitet, faglig uavhengighet er sentrale verdier hos informantene. Videre fremheves verdier som omsorg, respekt og integritet overfor brukerne. Veilederne må ta stilling til hvilke verdier som har størst betydning i hver enkelt hindring som oppstår. Det er mulig å antyde at funnene har noe samsvar med Beck Jørgensen og Bozman (Kirkhaug, 2013) sin undersøkelse om.

## 4.4 Ledelsens betydning for formidling av verdier

Ovenfor har det blitt presisert at NAV har et sett med verdier som er nedfelt i ledelsesplattformen. I denne plattformen står det at intensjonen med verdiene er at det skal fungere som en veiviser for ansattes handlinger og utviklingen av NAV, samt gi ansatte mulighet til å utvikle seg slik at de har tilstrekkelig kompetanse til å gjør en god jobb (NAV, 2006). Dette krever derimot at lederne gjøre verdiene levende for ansatte, samt skape gode diskusjoner rundt verdiene. Dette kapitlet vil dermed handle om veilederne oppfatter at ledelsen på det aktuelle NAV-kontoret formidler NAVs verdier i praksis i henhold til rådene i ledelsesplattformen. Eller er det slik som Aadland (2004) skriver at verdiarbeidet stoppet opp etter at verdidokumentet ble ferdigstilt.

Funnene viser at informantene hadde ulike meninger om hvordan ledelsen formidler NAVs verdier når de utfører lederoppgaver. Informanten påpeker at det er stor variasjon i hvordan ledelsen praktiserer verdier på. Flere av informantene angir at ledelsen utøver verdier ved å sette av tid til samtale, at ledelsen er synlig, til stede og tilgjengelig, at de får tilbakemeldinger, at de får muligheten til å ha saksdrøftingsmøter for å diskutere saker. En av informantene oppgir at deres leder har alltid åpen dør for å vise sin tilgjengelighet og synlighet;

Noen er veldig sånn. Jeg tar det du får tilbakemelding. Du får tilbakemelding. Jeg er alltid her. Døren er alltid åpen, og andre er veldig å tak i, de kan være veldig vanskelig å få tak eller vanskelig å få avklart (Ronja).

Spørsmålet som kan stilles er om dette innebærer at ledelsen tilfører veilederne på kontoret verdier, noe som flere forfattere hevder at er ledelsen viktigste oppgave (Aadland & Askeland, 2017c). Det er mulig at ledelsen forsøker å formidle verdiene på denne måten, men funnene tilsier at det er vanskelig å se at ledelsen tilfører verdiene i den tilstrekkelig grad som gjør at informantene har en bevissthet rundt dem. Dette bekreftes også av informantene når de uttrykker ønske om mer implementering og synliggjøring av verdiene fra ledelsen. En av informantene uttrykker det slik;

Nå er det liksom sånn at jeg føler alle på kontoret i sin helhet etterlever verdiene våre på en måte, men kanskje at må synliggjøres mer. Det er ikke tydelig nok når hele kontoret samles for eksempel, eller er vi ikke alle like trygge på det, for det føler at er kjempeviktig og som sagt å være litt kritiske overfor andres valg når de strider mot våre verdier (Isac).

Utsagnet kan tolkes som om ledelsen ikke har lyktes med å gjøre verdiene levende for ansatte, og dette kan forklare hvorfor informantene ikke er bevisste over organisasjonens uttrykte verdier. Dette tyder på at ledelsen ikke har fulgt rådene som er nedfelt i ledelsesplattformen. Dermed kan det antydes at ledelsen har sviktet med å tilføre NAV-kontoret de uttrykte verdiene, noe som både Bernard og Selznick hevder å være ledelsens viktigste jobb. Dette bekreftes også gjennom forskning som sier at ledelsen har en avgjørende rolle om en lykkes med verdiarbeid eller ikke. Det kan tolkes som om ledelse har gitt fra seg ansvaret for verdiarbeidets oppfølging til veilederne. Dette fordi funnene tyder på at veilederne har et sett med bruksverdier som er i samsvar med de nedfelte verdienene, men veilederne praktiserer disse verdiene ubevist. En mer bevisstgjøring av verdiene fra ledelsen side, kan dermed bidra til å verdiene synliggjøres mer på kontoret.

Informantene uttrykker også at de ønsker mer verdiarbeid fra ledelsen, at det ikke er tilstrekkelig med å sette av tid til samtale, være synlig, til stede og tilgjengelig, gi tilbakemeldinger, eller ha saksdrøftingsmøter. To av informantene sier det slik;

Min leder, når jeg tenker meg om han snakker liksom innimellom skrevet de opp på tavla med fordi han er veldig glad i waitboard, må jeg si. Men han kan liksom skrive de opp (Ronja).

Ja kanskje det at min leder setter av litt tid til alle oss på avdelingen en gang i måneden. Halvtimes prat, som legges inn i kalenderen, kanskje det er å være til stede (Isabell).

Funnet kan ses i lys av det Kirkhaug (2013) hevder, at det ikke er tilstrekkelig å kun fortelle veilederne om NAVs verdier. Her må det mer arbeid til fra ledelsen, og her påpeker informantene at de ønsker flere arenaer hvor de kan reflektere over verdier i praksis

Men det er veldig interessant for meg, og det er liksom måtte reflektere litt over det vi gjør, og ikke la det gå rutine i ting, men det tror jeg er veldig viktig i hverdagen også at så fort ting bare blir rutine, så er det litt fort å glemme de verdiene underveis (Daniel).

En felles arena kan tydes å være viktig for informantene på dette kontoret, da funnene viser at de møter på en hindringer i sin arbeidshverdag. En felles arena hvor alle ansatte får mulighet til å reflektere og diskutere over hvilke verdier som står på spill i gitte praksissituasjoner, kan være en viktig kilde for å bevisstgjøre hvilke verdier som hører til organisasjonen, Det gjør det også mulig å reflektere over om organisasjonens valgte verdier kommer til uttrykk slik det er ønsket.

Verdier skal fungere som et styringsverktøy i organisasjoner, og skal bidra til å styre organisasjonens retning og liv (Aadland & Askeland, 2006). Dette krever at ledere bruker verdier mer i sin lederrolle, noe som også Aadland og Askeland (2017c) hevder å være avgjørende for å kunne integrere og synliggjøre verdiene i organisasjonen. Det er akkurat det

informantene påpeker at de ønsker, alt ledelsen iverksetter og integrerer verdiene mer i utøvelse av sin lederrolle. Informantene forteller at en mulig måte å bli mer bevisst på verdiene er at ledelsen bruker de konkrete verdiene mer i utøvelse av sin lederrolle. Informantene ytret ønske om flere arenaer enn avdelingsmøter og fag- og drøftingsmøte. Informantene nevnte at de trenger egne dager (seminarer) med søkelys på å skape større diskusjon rundt verdiene, hvor hele kontoret er samlet. En av informantene sa;

så tar vi en egen dag og snakker om det, og så tar vi bruker en annen gang. Kanskje det å koble det litt sammen og hadde vært bra for å bevisstgjøre hvordan vi bruker verdiene i praksis (Daniel).

Informantene påpeker at ledelsen bør sette mer søkelys på hva de konkrete verdiene innebærer, dette selv om de nå er oppmerksomme på at de allerede praktiserer de i sin arbeidshverdag. To av informantene uttrykker det slik;

så det går jo an å på en måte nettopp det å synliggjøre de mer her da, at dette er NAVs verdier, selv om det er blitt veldig naturlig å jobbe med det, så er det jo det å kanskje være mer bevisst på at vi gjør det. Det kunne vi nå vært flinkere til (Daniel).

Måtte jo vært og brukt de ordene da. Altså hei dere nå vil jeg at vi skal snakke litt om NAV sine verdier for eksempel, men det det blir jo ikke gjort, altså det gjøres ikke. De gjør det jo ikke? Nei, nei, det er jo ikke det ikke i det hele tatt (Isabell).

Kirkhaug (2013) fastslår at det krever spesielle ferdigheter og kompetanse hos ledelsen for å kunne formidle verdier på en slik måte som gjør at verdiene bevarer og styrkes og forbli effektive hos den enkelte ansatte. Videre påpeker forfatteren at der er viktig at ledelsen prioriterer å jobbe aktivt med verdiene ved å gjennomføre en systematisk verdirefleksjon over organisasjonens praksis, slik at praksis bevisstgjøres, begrunnes og forbedres. Spørsmålet som kan stilles er om ledelsen har den tilstrekkelige kompetansen til å kunne formidle verdiene på den måten (Kirkhaug, 2013) hevder.

Lederplakaten skal fungere som støtte for ledere og brukes i arbeidet med å utvikle god ledelse i NAV. Den formidler overordnede forventninger til ledere og hva som kjennetegner en god leder i staten. Verdiene i lederplakaten avviker fra NAVs uttrykte verdier, da lederplakaten fremmer verdier som demokrati og rettssikkerhet, og stå for faglig integritet og effektivitet, og disse verdiene gjenspeiles i målene for ledelse i staten. Det er mulig at mangel på fokusering av NAVs uttrykte verdier i lederplakaten kan ha sammenheng med hvorfor informantene har lite bevisst rundt de uttrykte verdiene. Det kan også ses lys av at når verdier ikke er et fokus i ledelsesplakaten, er det stor sannsynlighet for at ledelsen ikke innehar tilstrekkelige kompetansen til å kunne gjøre verdiene synlige for veilederne.

Funnene viser også at informantene opplever en del hindringer i verdiarbeidet, og at disse er i tilstrekkelig grad knyttet til verdier organisert i nivåer og klynger, hvor verdier lojalitet, faglig uavhengighet er sentrale verdier hos informantene. Videre fremheves verdier som omsorg, respekt og integritet overfor brukerne. Det kan dermed virke som disse verdiene har mer samsvar med de verdiene i lederplakaten enn de uttrykte verdiene. Dermed kan det forklare hvorfor verdiene i ledelsesplattformen ikke var kjent for informantene. Disse verdiene er ikke i tilstrekkelig grad implementert fra regjeringen og videre ned i organisasjonen, da det er regjeringen som har bestemt at plakaten skal legges til grunn for lederskap og arbeidet med og utvikling ledelse staten. I dette tilfelle har ikke regjeringen lyktes med å inkludere at verdiene i NAV som like viktig som de andre verdiene. Det kan dermed antydes at ledelsen ikke har lyktes med implementering av NAVs nedfelte verdier, fordi de ikke anser de som like viktig heller.

Det er mulig at det bør settes ytterligere fokus på integrering av NAVs verdier, og at ledelsen bør bruke verdiene mer i sin lederrolle. Dette fordi funnene viser at informantene ønsker å ha et aktivt forhold til verdiene og oppfordrer ledelsen til å bruke verdiene mer i sin lederrolle. Busch (2012) hevder at verdier er viktig for profesjonelle ansatte i offentlig sektor. Dette ser ut til å stemme, da funnene tyder på at informantene deler samme oppfatning. Dette kan ha sammenhengen med at informantene har en komplisert veilederroller som innehar ustrukturerte arbeidsoppgaver der skjønne må utøves ofte for å løse komplekse

utfordringer. Videre er det tydelig at informanten møter på mange utfordringer og dilemmaer i løpet av sin arbeidshverdag.

Ved at ledelsen bruker verdiene mer i sin lederrolle, kan det bidra til å hjelpe informantene til å finne ut hva de skal gjøre, hvorfor og hvordan i slike utfordrende situasjoner. Ved å sette verdier mer på dagsorden, åpne for verdirefleksjon og diskusjon, kan ledelsen gjøre det mulig for informantene å jobbe mer med verdier. Det kan også hjelpe til å oppklare om NAVs nedfalte verdier kommer til uttrykk slik det er ønsket, samt avdekke og avgrense handlinger basert på ikke-ønskede verdier. En slik refleksjon kan gjøre det mulig for NAV å se hvilke verdier som preger organisasjonen i praksis. Her kan ledelsen utvikle og samle inn historier og eksempler fra veiledernes arbeidshverdag, slik det er blitt gjort i dette forskningsprosjektet. Lederen går foran og fremstår som et forbilde for å vise samsvar mellom tale og handling. På den måten kan ledelsen bidra til å etablere organisasjonens formål og identitet, og kanskje til og med inspirere veilederne til alternative handlingsvalg ved oppståtte dilemmaer eller utfordringer. En slik bevissthet og synliggjøring av verdiene kan bidra til å skape mer trygghet og tillit blant veilederne og dermed gjøre det lettere å ta beslutninger og redusere handlingsrommet.

I forhold til dette forskningsspørsmålet, vises det at NAV er til dels hierarkisk oppbygd, og dette krever større grad av styring og koordinering for å kvalitetssikre at verdiene implementeres på en god måte i alle ledd i organisasjonen. Ledelsen er avgjørende faktor for om NAV lykkes med verdiarbeid eller ikke. For at ledelsen i NAV skal kunne leve ut de uttrykte verdiene i organisasjonen, må øverste leder selv ha et forhold til disse verdiene, og det må foreligge et ønske fra den øverste lederen om å prioritere verdiarbeid. Det viser seg derimot å være vanskelig fordi verdiene i lederplakaten avviker fra NAVs uttrykte verdier, da lederplakaten fremmer verdier som demokrati og rettssikkerhet, og står for faglig integritet og effektivitet, og disse verdiene gjenspeiles i målene for ledelse i staten. Det kan dermed antydes at ledelsen ikke har lykkes med å synliggjøre NAVs verdier fordi ledelsen lærer andre verdier som legges til grunn for lederskap og arbeidet med og utvikling av ledelse staten i lederplakaten som regjeringen har bestemt alle leder i NAV skal bruke. Det kan tyde på at



når regjeringen ikke anser verdiene som så viktige at de er inkludert i lederplakaten, gjør at ledelsen i NAV ikke gjør det heller.

Det har betydning for NAV at ledelsen gjør organisasjonens verdier til sine egne, nettopp fordi det er de personlige, integrerte verdiene som styrer handlingsvalgene. Det er tydelig for det er sammenheng mellom verdienes betydning og forventninger veiledere har ledelsen. Vi ser at verdienes betydning handler om et ønske om fra veilederne om at NAVs verdier brukes mer i arbeidshverdagen. Forventingene fra veilederne er at ledelsen formidler verdiene mer slik at de er mer bevisste på de i sin arbeidshverdag og dermed kan bruke de mer for å finne gode løsninger for brukerne som oppsøker NAV-kontoret når de havner i en krevende livssituasjon. Akkurat nå har det formelle verdierarbeidet stoppet opp etter at verdidokumentet ble ferdigstilt, men verdiene lever videre i veiledernes utøvelse av arbeidsoppgaver uten at de er det bevisst.

## 5 KONKLUSJON

Denne studien søker å besvare følgende problemstilling: Hvilke refleksjoner gjør veiledere seg rundt verdiarbeid i NAV?

Oppgaven bygger på en oppfatning om at verdier spiller en sentral rolle i NAV som regnes å være en av de viktigste velferdstjenestene Norge har. Det sies at verdier bidrar med å beskrive det grunnleggende fokus det er ønskelig at organisasjonen skal ha, og at de har til hensikt å fungere som veiviser for den enkelte ansatte i de daglige valg og prioriteringer som må gjøres. NAV har et sett med verdier som er nedfelt i ledelsesplattformen, og jeg ønsket å belyse hvilke refleksjoner veiledere gjør seg i arbeidshverdagen. Min antagelse var at et utvalg av veiledere i NAV kunne bidra til å belyse dette nærmere.

Jeg har gjennomført en kvalitativ undersøkelse som baserer seg på empiri fra fem informanter på et NAV-kontor. Empirien har blitt forstått i lys av tidligere forskning og relevant teori. Det påpekes at mine funn er ikke generaliserbare, men kan bidra til å kaste lys over dagens praksis, og oppfordre refleksjon over verdiarbeid i NAV.

For å besvare problemstillingen, har jeg valgt fire forskningsspørsmål:

1. Hvilken forståelse har veiledere av begrepet verdi?
2. Er det samsvar mellom veiledernes bruksverdier NAVs nedfelte verdier?
3. Hvilke hindringer opplever veiledere i forhold til verdiarbeidet?
4. Hvordan opplever veiledere at ledelsen formidler NAVs verdier i praksis?

Nedenfor gir jeg oppsummering av alle forskningsspørsmålene, før jeg besvarer hovedproblemstillingen.

Når det gjelder forskningsspørsmål 1 viste det at seg verdibegrepet forstås å være et diffust begrep som er vanskelig å forstå. Det viste seg at informantene har en relativt ubevisst forståelse til verdibegrepet. De forstår verdier med utgangspunkt i den emosjonell og motivasjonell dimensjonen. Verdibegrepet blir av informantene også knyttet opp til etikk og moral, noe som igjen kan forsterke det med følelser.

Når det gjelder forskningsspørsmål 2 viste funnene at informantene ikke hadde konkret kjennskap til NAVs verdier når de ble spurt om det. Dette tydet på at informantene ikke benyttet de uttrykte verdiene i arbeidshverdagen på grunn av manglende kognitiv forståelse av verdiene. For å kunne svare på om informantene benytter NAVs verdier i arbeidshverdagen, valgte jeg å grave dypere og analysere beskrivelser og historier fra arbeidshverdagen. Når veilederne får anledning til å snakke om hva som er viktig for dem, begrunner de hvorfor de gjør som de gjør, og de kommer inn på konkrete eksempler. Dette viser at de gjør verdivurderinger, en analyse av disse historiene kom det frem at det er fem bruksverdier som er særlig fremtredende. Disse verdiene er hjelpsom, tydelig, løsningsdyktig, tilgjengelig og til stede.

En mer dypere analyse av historiene viste at det faktisk er NAVs uttrykte verdier som kommer frem. Dette fordi det viste seg at verdiene tilgjengelig og til stede er ganske lignende, og at hjelpsom kan tolkes som en sum av alle verdiene sett i ett. Med dette kunne det konkluderes med at det er godt samsvar mellom NAVs verdier og verdiene som kommer til uttrykk gjennom informantenes ord og handlinger, men at selv om dette skjer ubevisst og sitter i ryggmargen på veilederne.

Når det gjelder forskningsspørsmål 3 viste funnene at veiledere opplever en del hindringer i praktisering av verdiene, og at dette kommer frem i ulike situasjoner og sammenhenger. Disse hindringene er knyttet til verdier organisert i nivåer og klynger, og konflikter internt mellom veiledere. Funnene viser at verdier lojalitet og faglig uavhengighet er sentrale verdier hos informantene. Videre fremheves verdier som omsorg, respekt og integritet overfor brukerne. Veilederne må ta stilling til hvilke verdier som har størst betydning i hver enkelt hindring som oppstår. Uansett hvilke hindringer veilederne møter, virker det som at de finner gode løsninger for brukerne innenfor handlingsrommet de har i forhold til lover og regler. Veilederne er tro mot verdiene sine, og står for jobben de gjør.

Når det gjelder forskningsspørsmål 4 viser funnene at ledelsen ikke formidler og synliggjør verdiene på kontoret. Det er tydelig tegn på at det er sammenheng mellom verdienes betydning og verdienes forventning. Med dette menes at veilederne ønsker at NAVs verdier skal brukes mer i arbeidshverdagen, og forventningene fra veilederne er at ledelsen formidler verdiene mer slik at de er mer bevisste på de i sin arbeidshverdag og dermed kan bruke de som et styringsverktøy i arbeidsprosesser for å finne gode løsninger for brukerne. Akkurat nå har det formelle verdiarbeidet stoppet opp idet verdidokumentet ble ferdigstilt. Dette kan skyldes det er andre verdier enn NAVs verdier som formidles av ledelsen i praksis. Ledelsen er avgjørende faktor for om NAV lykkes med verdiarbeid eller ikke. Dette innebærer at øverste leder selv ha et forhold til disse verdiene, og det må foreligge et ønske fra den øverste lederen om å gjøre prioritere verdiarbeidet. Det viser seg derimot å være vanskelig fordi verdiene i lederplakaten avviker fra NAVs uttrykte verdier, da lederplakaten fremmer verdier som demokrati og rettssikkerhet, og stå for faglig integritet og effektivitet, og disse verdiene gjenspeiles i målene for ledelse i staten. Dette kan også forklare hvorfor veilederne fremhevet knyttet til verdier organisert i nivåer og klynger, hvor verdier lojalitet, faglig uavhengighet er sentrale verdier hos informantene. Videre fremhevet veilederne verdier som omsorg, respekt og integritet overfor brukerne.

Svaret på den overordnede problemstillingen blir at veilederne reflekterer rundt verdiarbeid i NAV gjennom en litt begrenset forståelse av verdibegrepet. Når de jobber vet de hva som er rett og galt, noe som gjør at de kobler verdibegrepet til etikk. Det er gjennom refleksjoner over egen praksis at verdibevisstheten rundt verdier kommer frem blant veilederne. I starten virker verdibegreper og verdiene utydelig for informantene. Når de får anledning til å reflektere over egen praksis, så kommer verdiene frem. Dette viser at veilederne har et aktivt forhold til verdiene når de tar hensyn til en verdi eller verdier i sine vurderinger. Hver gang de tar beslutninger gjør de verdivurderinger uten å tenke over det, de gjør det ubevisst. Dette gjør at verdiene sitter i ryggmargen.

Verdier virker å være motiverende og styrende i vanskelige situasjoner. Veilederne bruker verdiene aktivt for å finne gode løsninger til brukerne selv om det skjer ubevisst.

Informantene har mange felles bruksverdier som også samsvarer med NAV uttrykte verdier.

En annen refleksjon er at veilederne stadig står ovenfor hindringer, som enten skyldes at verdiene er motstridende, eller at byråkratiske verdier, som lover og regler hindrer de i finne beste løsninger for brukerne. Veilederne reflekterer over at verdiarbeidet hadde vært mer bevisst dersom ledelsen inkluderte NAVs verdier mer i utøvelse av lederrollen, samt savner de arenaer hvor de kan reflektere over egen verdipraksis. Akkurat nå har det formelle verdiarbeidet stoppet opp etter at verdidokumentet ble ferdigstilt, men verdiene lever videre i veiledernes utøvelse av arbeidsoppgaver uten at de er det bevisst.

Basert på mine funn anbefaler jeg at man forsker nærmere på sammenhengen mellom verdiene i lederplakaten og de verdiene NAV har nedfelt som sine verdier. I den forbindelse vil det være særlig interessant å studere hvorvidt ledelsen jobber mer i tråd med de nedfelte verdiene, dersom lederplakaten hadde samsvart med verdidokumentet. En annen interessant vinkling hadde vært å gjennomføre en longitudinell studie hvor man forsker på om effekten av NAVs verdier blir bedre dersom veiledende blir mer verdibevisst.

# LITTERATURLISTE

- Askeland, H. (2020). Values—Reviewing the Construct and Drawing Implications for Values Work in Organisation and Leadership. I H. Askeland, G. Espedal, B. Jelstad Løvaas & S. Sirris (Red.), *Understanding Values Work: Institutional Perspectives in Organizations and Leadership* (s. 15-34). Springer International Publishing.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9_2)
- Askeland, H., Espedal, G., Jelstad Løvaas, B. & Sirris, S. (2020). Understanding Values Work in Organisations and Leadership. I H. Askeland, G. Espedal, B. Jelstad Løvaas & S. Sirris (Red.), *Understanding Values Work: Institutional Perspectives in Organizations and Leadership* (s. 1-12). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9_1)
- Bay, A.-H., Breit, E., Fossetøl, K., Grødem, A. S. & Terum, L. I. (2015). Nav som lærende organisasjon. *Rapport-Institutt for samfunnsforskning*.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Fagbokforlaget.
- Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier : et integrert perspektiv*. Fagbokforl.
- DFØ. (2022, 06. januar). *Lederplakaten i staten*. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ). Hentet 06.01.2022 fra <https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/lederplakaten-i-staten>
- Eide, T. & Aadland, E. (2008). *Etikkhåndboka : for kommunenes helse- og omsorgstjenester*. Kommuneforlaget.
- Gehman, J., Trevino, L. K. & Garud, R. (2013). Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of management Journal*, 56(1), 84-112.
- Glemmestad, H. (2021). *Oppfølgingsarbeid i NAV : sosialt arbeid på NAV-kontoret*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse : betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse* (2. utg. utg.). Universitetsforlaget.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg. utg.). Universitetsforl.
- moderniseringsdepartementet, K.-o. (2014, 01. desember). *Ny lederplakat i staten*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Hentet 06.01.2022 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/kmd/nyheterKMD/2014/God-ledelse-i-staten--Lederplakat-2014/id2076719/?id=2076719>
- NAV. (2006). *Strategisk plan for Arbeids- og velferdsetaten*. Docplayer Hentet 06.01.2022 fra <https://docplayer.me/6340225-Strategisk-plan-for-arbeids-og-velferdsetaten-strategisk-plan-for-arbeids-og-velferdsetaten.html>

- NAV. (2019, 01. desember). *Arbeidsområder i NAV*. NAV. Hentet 06.01.2022 fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/sok-jobb-i-nav/nav-som-arbeidsgiver/arbeidsomrader-i-nav>
- NAV. (2022a, 5. mars). *Organisering av NAV*. NAV. Hentet 06.01.2022 fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/organisering-av-nav>
- NAV. (2022b, 31. mai). *Organisering av NAV-kontoret*. NAV. Hentet 02.03.2022 fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/organisering-av-nav>
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (3. utg. utg.). Fagbokforl.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Fagbokforl.
- Tveiten, S. (2019). *Veiledning : - mer enn ord* (5. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Aadland, E. (1994). *Kultur i helse-, sosial- og utdanningsorganisasjonar*. Samlaget.
- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Samlaget.
- Aadland, E. & Askeland, H. (2006). *Verdibasert ledelse i praksis : en studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon.
- Aadland, E. & Askeland, H. (2017a). Hva er verdier, og hva tjener de til? . I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* (s. 26-49). Cappelen Damm akademisk.
- Aadland, E. & Askeland, H. (2017b). Verdibasert ledelse som ledelsesfilosofi. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* (s. 77-95). Cappelen Damm akademisk.
- Aadland, E. & Askeland, H. (2017c). Verdibevist ledelse i praksis. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* (s. 113-136). Cappelen Damm akademisk.

# Vedlegg 1

Til NAV Oslo/Fylkesadministrasjonen:

## **FORESPØRSEL OM INTERVJU I FORBINDELSE MED MASTEROPPGAVE**

Hei!

Jeg studerer verdibasert ledelse på deltid, ved VID-vitenskapelige høgskole i Oslo. I den forbindelse skal jeg intervju 5-6 veiledere på et NAV-kontor. Slik jeg har forstått det skal slike henvendelser rettes direkte til NAV Oslo før man tar kontakt med aktuelle kontoret. Jeg har snakket med Håkon Jørgensen ved HR-avdelingen som har informert meg om to aktuelle kontorer som kan være aktuelle for oppgaven. Jeg kommer til å henvende meg til en av disse kontorene etter tilbakemelding fra dere.

### **Følgende mail sendes til enhetsleder etter tilbakemelding fra dere:**

Jeg studerer verdibasert ledelse på deltid, ved VID-vitenskapelige høgskole i Oslo. Jeg har vært ansatt i NAV siden 2009 og jobber for tiden på NAV Grorud. Jeg har hatt ulike roller som veileder, rådgiver, fagansvarlig på arbeidsavklaringspenger og sykepenger, og nå som controller. Jeg har lært alle rollene er sammensatt, krevende og spennende. Hver dag er en utfordring der det kreves at man behersker en rekke kompetansefelt for å kunne fylle rollene.

Jeg er nå i gang med masteroppgaven, der tema for studiet er verdiarbeid på et tilfeldig NAV-kontor. Jeg ønsker å sette søkelys mot hvordan veiledere som jobber med arbeidsrettet brukeroppfølgning lykkes med å etterleve verdiene organisasjonen står for i praksis. Min foreløpige problemstilling er: «*Hvordan anvender veiledere NAVs verdier i deres praksis?*» Studiet søker etter veileders egne tanker, erfaringer og refleksjoner rundt hvordan verdier gjenspeiler seg i deres arbeidsdag. Jeg er nysgjerrig på hvordan verdiene kommer til uttrykk i løpet av arbeidsdagen til veiledere, samt om det er dannet gode arenaer rundt arbeidet med verdier. Her er jeg også nysgjerrig på ansattes tanker og refleksjoner rundt hvordan ledelsen



har lagt til rette for å jobbe med verdiene. Jeg har valgt å fokusere på veiledere fordi det er de som møter brukerne og setter NAVs verdier ut i praksis.

Formålet med masteroppgaven er å sette søkelys på verdiperspektivet i NAV.

Henvendelsen fra meg gjelder tillatelse til å intervju 5-6 veiledere som jobber med arbeidsrettet brukeropfølging på ditt kontor. Det er hensiktsmessig at veilederne ikke er nyansatt eller kommunal ansatt. Dette for å unngå at det blir komplisert å sammenligne og trekke felles konklusjoner i analyse- og drøftingsdelen. Videre søker ikke mitt studium etter forskjeller mellom statlige og kommunale veileders oppfølgingsarbeid av brukere. Veilederen bør ikke være nyansatt da det er ønskelig at vedkommende har hatt litt arbeidserfaring i veilederrollen. Hvert intervju varer i ca 60 minutter. Intervjuet vil bli gjennomført på et tidspunkt som passer for veiledere og kontoret.

Intervjuene gjennomføres enten på et avtalt sted som passer best for enkelte eller holdes på Zoom. Det vil brukt lydopptak dersom intervju holdes fysisk og lyd- og kameraopptak dersom intervju holdes på Zoom. Av sikkerhetshensyn brukes fullversjonen av Zoom slik at personvern og sikkerhet blir godt ivaretatt. Intervjuene vil bli anonymisert slik at det ikke kan spores tilbake til veileder eller kontoret. Opptak og transkribert materiale vil bli destruert ved ferdigstillelse av prosjektet.

#### **Utvelgelse av respondenter:**

Du kan videreformidle denne mailen til veilederne. For å bevare anonymiteten rundt oppgaven, vil jeg be den enkelte veileder som ønsker å være med på denne studien, om å svare meg direkte tilbake på min mail. Jeg gjør oppmerksom på at alle som deltar, har muligheten for å trekke seg når som helst i prosessen.

Du kan velge 5-6 statlige veiledere, og sende meg deres eposter, slik at jeg kan finne samtaleid med dem.

Dersom det skulle være av interesse, vil virksomheten få et eksemplar av den ferdige sensurerte oppgaven. Jeg bidrar gjerne med muntlig fremføring av funnene om ønskelig. Håper på positiv tilbakemelding!

Med vennlig hilsen  
Sohaila Shakari Håvik

## Vedlegg 2

**Til NAV-leder ved aktuelle NAV-kontoret:**

### **FORESPØRSEL OM INTERVJU I FORBINDELSE MED MASTEROPPGAVE**

Hei!

Jeg studerer verdibasert ledelse på deltid, ved VID-vitenskapelige høgskole i Oslo. Jeg er nå i gang med masteroppgaven, der tema for studiet er verdiarbeid på et tilfeldig NAV-kontor. I den forbindelse skal jeg intervju 5-6 veiledere på et NAV-kontor.

Jeg ønsker å sette søkelys mot hvordan veiledere som jobber med arbeidsrettet brukeroppfølging lykkes med å etterleve verdiene organisasjonen står for i praksis. Min foreløpige problemstilling er: «*Hvordan anvender veiledere NAVs verdier i deres praksis?*» Studiet søker etter veileders egne tanker, erfaringer og refleksjoner rundt hvordan verdier gjenspeiler seg i deres arbeidsdag. Jeg er nysgjerrig på hvordan verdiene kommer til uttrykk i løpet av arbeidsdagen til veiledere, samt om det er dannet gode arenaer rundt arbeidet med verdier. Her er jeg også nysgjerrig på ansattes tanker og refleksjoner rundt hvordan ledelsen har lagt til rette for å jobbe med verdiene. Jeg har valgt å fokusere på veiledere fordi det er de som møter brukerne og setter NAVs verdier ut i praksis.

Formålet med masteroppgaven er å sette søkelys på verdiperspektivet i NAV.

Henvendelsen fra meg gjelder tillatelse til å intervju 5-6 veiledere som jobber med arbeidsrettet brukeroppfølging på ditt kontor. Det er viktig at veilederne ikke er nyansatt eller kommunal ansatt. Dette for å unngå at det blir komplisert å sammenligne og trekke felles konklusjoner i analyse- og drøftingsdelen. Videre søker ikke mitt studium etter forskjeller mellom statlige og kommunale veileders oppfølgingsarbeid av brukere. Veilederen

bør ikke være nyansatt da det er ønskelig at vedkommende har hatt litt arbeidserfaring i veilederrollen. Hvert intervju varer i ca 60 minutter. Intervjuet vil bli gjennomført på et tidspunkt som passer for veiledere og kontoret.

Intervjuene gjennomføres enten på et avtalt sted som passer best for enkelte eller holdes på Zoom. Det vil bli brukt lydopptak dersom intervju holdes fysisk og lyd- og kameraopptak dersom intervju holdes på Zoom. Av sikkerhetshensyn brukes fullversjonen av Zoom slik at personvern og sikkerhet blir godt ivaretatt. Intervjuene vil bli anonymisert slik at det ikke kan spores tilbake til veileder eller kontoret. Opptak og transkribert materiale vil bli destruert ved ferdigstilling av prosjektet.

### **Utvelgelse av respondenter:**

Du kan videreformidle denne mailen til veilederne. For å bevare anonymiteten rundt oppgaven, vil jeg be den enkelte veileder som ønsker å være med på denne studien, om å svare meg direkte tilbake på min mail. Jeg gjør oppmerksom på at alle som deltar, har muligheten for å trekke seg når som helst i prosessen.

Du kan velge 5-6 statlige veiledere, og sende meg deres eposter, slik at jeg kan finne samtaletid med dem.

Dersom det skulle være av interesse, vil virksomheten få et eksemplar av den ferdige sensurerte oppgaven. Jeg bidrar gjerne med muntlig fremføring av funnene om ønskelig. Vedlagt finner du meldeskjema for behandling av personopplysninger og informasjonsskriv. Ta gjerne kontakt om noe skulle være uklart.

Håper på positiv tilbakemelding!

Med vennlig hilsen

Sohaila Shakari Håvik

# Vedlegg 3

## INTERVJUGUIDE TIL VEILEDERE I NAV

### Innledning:

- Bruke noen minutter på å bli kjent.
- Fortelle om tema (verdier), formål, bakgrunn og problemstilling (Hvordan anvender veiledere NAVs verdier i deres praksis?)
- Informere om anonymitet, og at opptak lagres i henhold til retningslinjer som er gitt for forskningen.
- Innhente muntlig samtykke for å starte opptak

### Bakgrunnsinformasjon:

Her er jeg ute etter bakgrunnsinformasjon om deg. Jeg er ute etter eksempler og historier

1. Kan du fortelle litt om hvorfor du startet å jobbe i NAV?
  - Hva slags stilling og arbeidsoppgaver har du?
  - Kan du si noe om din utdanning?
  - Hvor lenge har du jobbet i NAV/jobbet i nåværende stilling?
2. Kan du si noe om hva som gjør arbeidet meningsfylt?
3. Kan du fortelle om noe som er viktig for at du skal trives på din jobb?
4. Kan du si noe om hva som motiverer deg i din arbeidsdag?
5. I hva slags situasjon føler du at du gjør forskjell for noen?
6. Er det noe i lovverket eller systemet som gjør at det er vanskelig å finne løsninger for brukere?

### Verdispørsmål/ veiledernes forståelse av NAV sine verdier (tydelig, til stede og løsningsdyktig)

7. Hva betyr verdier for deg?
8. Hva tenker du om verdiene NAV står for?
9. Kan du si noe om hva disse verdiene betyr for deg i din arbeidsdag?
10. Samsvarer verdiene med det du synes er viktig i din jobb?

11. Opplever du at en eller flere av verdiene kommer mer/oftere til uttrykk i løpet av i din arbeidsdag?
- Og hvordan?
  - Har du et eksempel du ønsker å dele?
12. Kan du fortelle om en vanskelig situasjon på jobb, hvor du måtte ta verdivalg?
- Hvilke verdivalg tok du?
  - Hvorfor valgte du det?
  - Hva resulterte det i?
13. Hvilke dilemmaer dukker opp i din arbeidsdag når verdiene kommer til uttrykk?
- Eksempel – verdiene knyttet opp til lover..
  - Verdier knyttet opp til organisasjon/ kontorstruktur...?..

**Veiledernes oppfatning over hvordan ledelsen utøver NAVs verdier (tydelig, til stede og løsningsdyktig) i sin lederrolle**

14. Opplever du at ledelsen bruker NAV sine verdier når de utfører lederoppgaver?
- Har du noen eksempel, historier du ønsker å dele?
15. Hva gjøres for at nye medarbeidere skal bli kjent med NAV sine verdier?
16. Kan du si noe om dere har noen treffpunkter, som for eksempel fagmøte, avdelingsmøte, hvor dere deler tanker, ideer og erfaringer om NAV sine verdier?
17. Hvordan kan NAV i større grad integrere verdiene i jobben vi utfører framover?
- Hvilke muligheter ser du for deg?
  - Hvilke utfordringer ser du for deg?
18. Hva slags støtte føler du at du trenger fra din leder for å synliggjøre verdiene mer?

**Vi nærmer oss slutten, er det noe du ønsker å legge til som vi ikke har snakket om?**

## Vedlegg 4

### Vil du delta i forskningsprosjektet Verdiarbeid i NAV

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et mastergradsprosjekt hvor formålet er å undersøke veilederes egne erfaringer og refleksjoner rundt hvordan verdier gjenspeiler seg i deres arbeidsdag. Din deltagelse innebærer at du blir intervjuet individuelt av undertegnede. Intervjuet vil ta ca 60 min. I dette skrivet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Jeg studerer verdibasert ledelse ved VID – vitenskapelige høyskole, og jeg er nå i gang med masteroppgaven. I den forbindelse ønsker jeg å gjennomføre en studie som handler om hvordan det jobbes med å virkeliggjøre verdiene i praksis, og om det er dannet gode arenaer rundt arbeidet med verdier.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID Vitenskapelige høyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelsen innebærer at du samtykker til å sette av tid til et individuelt intervju som varer ca 60 minutter. Det er ønskelig å gjennomføre intervjuet i januar-februar 2022. Intervjuet gjennomføres enten på et avtalt sted som passer best for deg eller holdes på Zoom. Det vil bli brukt lydopptak dersom intervju holdes fysisk og lyd- og kameraopptak dersom intervju holdes på Zoom.

#### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. 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.

Datamaterialet (lydopptak eventuelt filmopptak og transkribert materialet) vil behandles på en forsvarlig måte under prosjektperioden med tanke på konfidensialitet. Det er kun undertegnede og min veileder som vil ha tilgang til informasjon om deg. Hvis du blir referert ved nav, vil du få teksten til gjennomlesning med muligheter for å gi kommentarer. Dette for å ivareta ditt personvern og sikre at du refereres på måter som du ønsker.

Av sikkerhetshensyn brukes fullversjonen av Zoom slik at ditt personvern og sikkerhets blir godt ivaretatt.

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

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.08.2022. Opplysningene om deg, opptak fra intervju og transkribert materiale destrueres når prosjektet ferdigstilles

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

### **Dine rettigheter**

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

innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende

å få slettet personopplysninger om deg

å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

### **Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:**

Prosjektansvarlig ved VID-vitenskapelige høyskole: Tone Lindheim

Epost: [tone.lindheim@vid.no](mailto:tone.lindheim@vid.no)

Personvernombud for VID-vitenskapelig høyskole: Nancy Yue Liu.

E-post: [nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no](mailto:nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Verdiarbeid i NAV* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju at utsagn fra intervjuet kan benyttes i masteroppgaven. Der dette er aktuelt får jeg teksten til gjennomlesning og godkjenning.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# Vedlegg 5

## Svar fra NSD

23.03.2022, 20:05

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



### Vurdering

**Referansenummer**

768026

**Prosjekttittel**

Verdiarbeid i praksis

**Behandlingsansvarlig institusjon**

VID vitenskapelige hogskole / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag Oslo

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

Tone Lindheim, tone.lindheim@vid.no, tlf: 22963726

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Sohaila Shakari Håvik, sohaila84@hotmail.com, tlf: 93830699

**Prosjektperiode**

13.01.2022 - 31.12.2022

**Vurdering (1)****27.01.2022 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

**TAUSHETSPLIKT**

Deltagerne i prosjektet har taushetsplikt. Intervjuene må gjennomføres uten at det fremkommer opplysninger som kan identifisere brukere.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

**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

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/61e01f0e-5954-40cb-80e2-13ceec0fe0c3>

1/2