



Virkelige verdier

En kvalitativ studie av verdier i personalarbeid ved en ideell organisasjon.

Børge Hansen

VID vitenskapelige høgskole

Oslo

Masteroppgave

Master i Verdibasert ledelse

Antall ord: 21657

29.05.2024

Veileder: Emerita Gry Bruland Vråle

Opphavsrettigheter

Forfatteren har opphavsrettighetene til oppgaven.

Nedlasting for privat bruk er tillatt.

Sammendrag

Oppgaven undersøker følgende problemstilling: Hvordan forholder ledere i en ideell organisasjon seg til organisasjonens verdier i sitt daglige personalarbeid?

Den teoretiske tilnærmingen forskningen bygger på tar utgangspunkt i teori om verdier, verdibasert ledelse og verdibevist ledelse, etikk, refleksjon og motivasjon. Personalarbeid avgrenses og defineres, og artikler og relevant forskning trekkes inn.

Studien er gjennomført i Kirkens Bymisjons nasjonale stiftelse som strekker seg fra Trøndelag og sørover. Det er en kvalitativ studie der fem ledere med personalansvar er intervjuet. Intervjumaterialet er analysert og funnen er drøftet i lys av relevant teori og forskning.

Studien indikerer at ledere forholder seg til organisasjonens verdier både for praksis og i praksis. Både de uttalte og åpne verdiene til Kirkens Bymisjon, men også refleksjoner rundt egne-, profesjons- og skjulte verdier kommer fram. Verdiene er en del av arbeidshverdagen og gir retning for organisasjonen og reflekteres over i praksissituasjoner. Verdikollisjoner oppstår i krysslinjen mellom organisasjonshensyn og menneskelige hensyn.

Teori og forskning vektlegger refleksjon, både på egenhånd, individuelt og i grupper, for å sikre praksis i henhold til ønskede verdier og synliggjøre skjulte verdier.

Nøkkelord: Verdibasert ledelse, verdibevist ledelse, etikk, refleksjon og verdier

Abstract

The thesis investigates the following issue: How do leaders in a non-profit organization relate to the organization's values in their daily HR work?

The theoretical approach is based on theories of values, value-based leadership, ethics, reflection, and motivation. HR work is defined and delimited, incorporating articles and relevant research.

The study was conducted at the Church City Mission's national foundation, stretching from Trøndelag southwards. It is a qualitative study where five leaders with HR responsibilities were interviewed. The interview material was analyzed, and findings discussed in light of relevant theory and research.

The study indicates that leaders relate to the organization's values both for and in practice. Both the expressed and open values of the Church City Mission, as well as reflections on personal, professional, and hidden values emerge. Values are part of the daily work and provide direction for the organization and are reflected upon in practice situations. Value collisions occur at the crossroads between organizational considerations and human considerations.

Theory and research emphasize reflection, both alone, individually, and in groups, to ensure practice according to desired values and to reveal hidden values.

Keywords: Value-based leadership, ethics, reflection, values.

Forord

Å skrive en masteroppgave er i stor grad en ensom reise. Kanskje spesielt på et deltidsstudium der felles studenter er spredt utover landet og studiet skjer ved siden av jobb, familie og alt annet. Det er lett å starte et masterløp, men det hardner til på slutten.

Når oppgaven nå er ferdig, er det med en viss stolthet den sendes inn. Ett krevende og givende masterstudie er ved veis ende og samtidig som dette er en avslutning, er det også en begynnelse. Nye muligheter, ny kunnskap og en visshet om at det faktisk er mulig å skrive en masteroppgave.

Først vil jeg takke Kirkens Bymisjon som lot meg bruke deres organisasjon og ansatte til min studie. Jeg håper de kan finne verdi i noe av det som kom fram i oppgaven. En spesiell takk til informantene som villig fortalte og delte av sin kunnskap og erfaring.

Mine veiledere, Helen Lund som var med i starten av oppgaven og gav retning, og spesielt Gry Bruland Vråle som steppet inn i januar, med pågangsmot, fleksibilitet og mye kunnskap. Ditt bidrag fikk meg til mål.

Min samboer, Line Olsen, som er tålmodigheten selv. Sørget for at jeg spiste og luftet hodet mot slutten. Som så frustrasjonen for akkurat det den var, en masteroppgave.

Min sønn, inspirasjonen til alltid å bli bedre.

Takk!

Innhold

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling	2
1.2	Forskningsspørsmål.....	2
1.3	Avgrensinger og presiseringer	3
2	Teori	5
2.1	Kirkens Bymisjon som kontekst	5
2.2	Verdier.....	7
2.3	Verdibasert og verdibevisst ledelse.....	9
2.3.1	Verdier for praksis.....	10
2.3.2	Verdier i praksis	12
2.3.3	Verdielastisitet.....	13
2.4	Etikk	14
2.5	Motivasjon.....	16
2.6	Personalarbeid	18
2.7	Oppsummering av teori.....	18
3	Metodisk tilnærming	20
3.1	Kvalitativ metode	20
3.1.1	Dybde	20
3.1.2	Kompleksitet	21
3.1.3	Eksplorerende.....	22
3.1.4	Kontekst	22
3.1.5	Fleksibilitet.....	23
3.1.6	Autentisitet	23
3.1.7	Forforståelse	23
3.1.8	Identifisering av motstridende synspunkter	24
3.1.9	Validitet og reliabilitet	25
3.2	Utvalg	25
3.3	Informasjon og anonymitet	27
3.4	Gjennomføring	28

3.5	Analysearbeidet.....	29
3.6	Etiske overveielser	31
4	Funn.....	33
4.1	Kjerneverdier og formidling.....	33
4.2	Verdier i personalarbeid	34
4.2.1	Nærhet	34
4.2.2	Omsorg	35
4.2.3	Menneskelige hensyn	36
4.2.4	Verdier for og i praksis.....	38
4.3	Egne verdier	40
4.4	Skjulte verdier	42
5	Drøfting	45
5.1	Verdiene går hånd i hånd	45
5.2	Sjelesørger for mine ansatte	48
5.3	Varme, hender og hjerte	52
5.4	I bøtter og spann.....	54
5.5	Føle seg såret og vonbroten.....	56
5.6	For mye hjerterom, kaker og bare verdier.....	58
5.7	Lønn i himmelen	59
5.8	Oppsummering	61
5.8.1	Hva oppfatter ledere som organisasjonens verdier?.....	61
5.8.2	Hvordan opplever ledere at disse verdiene påvirker personalarbeidet?.....	62
5.8.3	Opplever ledere at andre verdier enn organisasjonens verdier blir viktige i sin lederjobb som personalledere?	63
5.8.4	Hvilke skjulte verdier identifiserer ledere som påvirker deres beslutninger og handlinger i personalarbeid?	64
6	Konklusjon	65
	Litteraturliste	68
	Vedlegg 1	72
	Vedlegg 2	74

1 Innledning

Tittelen «Virkelige verdier» peker på verdier som virkelige og noe som har betydning for lederskap. Ifølge Det Norske Akademis Ordbok (NAOB) kan virkelig bety det sansbare, håndgripelige og eksisterende. Det viser også til det ekte, egentlige og faktiske. Det som har noe å si og viktig nok til å regne med, ta hensyn til og bekymre seg for. Det er i høy grad og for alvor (*Det Norske Akademis Ordbok*, u.å.). Akkurat slik er også verdiene våre virkelige. De har noe å si, de må tas hensyn til og på alvor. Det er også en grunn til å bekymre seg for hvilke verdier som kommer fram i organisasjonens praksishandlinger. Verdier er ikke bare en ekstern formidling av hva en organisasjon står for eller jobber for. Verdiene finnes også i praksissituasjoner og vil kunne påvirke den videre eksistensen til organisasjonen. Fremover i oppgaven vil verdier defineres og utbroderes videre.

Jeg jobber i dag i Kirkens Bymisjon Nordland og er avdelingsleder for det gatenære arbeidet. Både gjennom mitt arbeid og i dette studiet har verdier hatt en sentral plass. Kirkens Bymisjons verdier respekt, rettferdighet og omsorg, opplever jeg som organisasjonens kjerneverdier. Dette er verdier som brukes aktivt i en arbeidshverdag hos oss. Som leder har jeg funnet disse verdiene både nyttig, men også utfordrende i en lederstilling. Noe av litteraturen som jeg har lest gjennom studiet peker også på utfordringer mellom de myke verdiene til for eksempel ideelle organisasjoner og ledelse. Hvordan skal disse verdiene implementeres i ledelse av ideelle organisasjoner? Hvilken retning gir de? Og hvordan påvirker verdiene lederskap?

Ideelle organisasjoner opplever stadig en større konkurranse om pengene og et større press på levering av resultat. Dette krever ledelse som er hard og tøff til tider, og som kan oppleves urettferdig, respektløs og uten omsorg. Samtidig er de nødvendig når en ser på det større bildet. Refleksjoner rundt hvordan man tolker verdiene respekt, rettferdighet og omsorg synes jeg er interessant. Er det for eksempel slik at det å stille høye krav til ansatte, og ansette de dyktigste nettopp er å følge verdiene mot våre brukere? Eller skal de myke verdiene også gjelde i ansettelsesprosesser slik at vurdering av hvem man ansetter også baserer seg på for eksempel omsorg?

Masteroppgaven setter søkelys på hvordan ledere i en ideell organisasjon forholder seg til organisasjonens verdier i deres daglige personalarbeid. Oppgaven utforsker implementeringen av verdier som respekt, rettferdighet og omsorg i ledelse og drøfter utfordringer i spennet mellom ideelle verdier og kravene til ledelse. Egne-, profesjons- og skjulte verdier kommer også fram og sees i sammenheng med organisasjonens verdier. Oppgaven bruker kvalitativ metode med intervjuer for å innhente data og analysere hvordan ledere integrerer disse verdiene i praksis. Oppgaven bidrar til forståelse av verdibasert ledelse og identifiserer også skjulte og praktiske verdier i organisasjonens daglige arbeid.

Jeg vil i oppgaven presentere en problemstilling med 4 tilhørende forskningsspørsmål som skal hjelpe meg å svare på problemstillingen. Jeg vil i kapittel 2 presentere relevant teori som er sentral i problemstillingen og forskningsspørsmålene mine. Teorien vil være med å kaste lys på funnene mine og jeg vil drøfte funnene i lys av den valgte teorien. I kapittel 3 gjør jeg rede for forskningsmetoden som er brukt i oppgaven og forsøker å vise at oppgaven er både gyldig, transparent og følger god forskningsetikk. I kapittel 4 presenterer jeg funnene jeg kom fram til etter analyse av dataene fra intervjuene med informantene. I kapittel 5 drøftes funnene videre i lys av presentert teori. Til slutt gir jeg en konklusjon av oppgavene og prøver å svare ut problemstillingen.

1.1 Problemstilling

Med bakgrunn i innledningen har jeg valgt følgende problemstilling:

Hvordan forholder ledere i en ideell organisasjon seg til organisasjonens verdier i sitt daglige personalarbeid?

1.2 Forskningsspørsmål

For å finne svar på problemstillingen har jeg valgt ut 4 forskningsspørsmål Disse vil gi en ramme til det semistrukturerte intervjuet og jeg har laget to spørsmål til hvert forskningsspørsmål i intervjuguiden (vedlegg 1). Forskningsspørsmålene vil også gi struktur til analyse- og drøftingsdelen av oppgaven.

Dette er de 4 forskningsspørsmålene jeg valgte ut for å besvare problemstillingen:

Hva oppfatter ledere som organisasjonens verdier

Hvordan opplever ledere at disse verdiene påvirker personalarbeidet

Opplever ledere at andre verdier enn organisasjonens verdier blir viktige i sin lederjobb som personalledere?

Hvilke skjulte verdier identifiserer ledere som påvirker deres beslutninger og handlinger i personalarbeid

1.3 Avgrensinger og presiseringer

Tidligere bestod Kirkens Bymisjon av 12 selvstendige stiftelser der Kirkens Bymisjon Oslo var navneeier og de andre stiftelsene hadde samarbeidsavtaler med Oslo. Fra 1 februar 2023 slo 10 av stiftelsene seg sammen og ble en ny nasjonalstiftelse. Stiftelsene i Nordland og Troms er fortsatt 2 selvstendige stiftelser med samarbeidsavtale med den nye nasjonale stiftelsen. (Kirkens Bymisjon, U.Å.).

På Nasjonalt ledermøte i Kirkens Bymisjon 11. – 12. april i år fortalte Generalsekretær Adelheid Firing Hvambdal at foruten et fokus på drift i den nye organiseringen skulle verdiene i Kirkens Bymisjon komme i søkelys i 2024. På grunn av tidligere selvstendige stiftelser har mange tiltak og stiftelser skapt seg egne verdier gjennom årene.

Visjonsverdiene om at alle mennesker skal erfare respekt, rettferdighet og omsorg har vært tydelig i alle stiftelsene, i tillegg har settinger som «rom for alle» og «ingen er bare det du ser» preget organisasjonen de siste årene. Denne studien er et øyeblikksbilde av situasjonen når intervjuene ble gjennomført i februar 24. Det er etter sammenslåingen av 10 stiftelser, samtidig som strukturen og organiseringen ikke er helt klar. Min opplevelse er at bildet jeg fikk var mer lik gammel organisering enn ny. Dette fordi de informantene som skulle over i nye roller i den nye organisasjonen ikke var kommet ordentlig i gang med dette og at endringene som skulle skje ikke var gjennomført. De viste hvor de skulle, men hadde ikke begynt helt og fullt i sine nye roller ennå. Derfor ble det erfaringer fra de siste årene i den gamle organiseringen som kom ut i lyset. Når organisasjonen er i full drift i ny drakt ville det

vært interessant å se hvordan resultatene av en ny forskning ville sett ut. Hvis i tillegg organisasjonen gjør et verdiarbeid i år, vil dette også kunne påvirke hvordan en eventuell ny forskning på organisasjonens verdier ville sett ut.

Navnet Krikens Bymisjon peker på en tilhørighet til kirken og dette skriver de selv på nettsiden:

Vårt arbeid er basert på kristne og humanistiske verdier, men er ikke bygget opp som et livssynsfellesskap. Vår forankring er i kirken og den diakonale tradisjonen er sterk i arbeidet, men våre ansatte, frivillige, brukere og gjester kommer fra mange bakgrunner med ulik tro og livssyn. Du må ikke være kristen for å jobbe eller engasjere deg i vårt arbeid. Vi driver et livssynsåpent og dialogpreget arbeid. Alle er like velkommen.

Det kristne verdisyntet kommer til uttrykk gjennom praktisk nestekjærlighet, solidaritets- og rettferdighetsarbeid. Kirkens Bymisjon har et helhetlig menneskesyn, og vil møte både fysiske, psykiske, sosiale og åndelige behov hos mennesker.

Det er høy bevissthet blant Kirkens Bymisjons ansatte om hva som skal kjennetegne profesjonelt sosialt arbeid. Arbeid ut i fra et «misionerende» perspektiv er ikke forenlig med dette, og Kirkens Bymisjon har fokus på dette i opplæring av ansatte og frivillige. (Kirkens Bymisjon, U.Å.).

Det var kun en av informantene som nevnte den kirkelige forankringen, og ofte brukes ordet Bymisjon i stedet for Kirkens Bymisjon av informantene. Den kristne verdiforankringen har mange likheter med de livssynsåpne verdiene respekt, rettferdighet og omsorg. Da informantene i liten grad viste til kirken og det diakonale arbeidet er det derfor ikke kommentert i særlig grad i oppgaven. Verdiene står seg som livssynsåpne og oppgaven går ikke i dybden på den diakonale forankringen.

2 Teori

I dette kapitlet vil jeg presentere relevant teori som skal brukes til å diskutere funnene fra intervjuene i lys av. Relevant teoretiske perspektiver i problemstilling og forskningsspørsmål legger grunnlag for den teorien jeg har valgt. Det vil være sentrale temaer fra problemstillingen som setter føringen for kapitlet.

Jeg har valgt å først se på konteksten Kirkens Bymisjon er i, før jeg går over og ser på verdier og verdibasert og verdibevist ledelse. Problemstillingen spør hvordan ledere *forholder seg* til verdier, og i det teoretiske perspektivet av å forholde seg til noe, har jeg valgt å se på etikken. Motivasjon ble også et sentralt tema i oppgaven da verdier og motivasjon i samspill skaper handling. Dette vil også utdypes i teoridel. Til slutt vil jeg definere en egen betydning av ordet personalarbeid og kort oppsummere valgt teori.

2.1 Kirkens Bymisjon som kontekst

Kirkens Bymisjon startet sitt arbeid i Christiania i 1855 og er i dag til stede i over 50 byer og tettsteder. Det er en åpen og inkluderende ideell organisasjon som har som visjon at alle mennesker skal erfare respekt, rettferdighet og omsorg. Tidligere var Kirkens Bymisjon organisert som 12 selvstendige stiftelser, men fra 1. februar 2023 slo ti av stiftelsene seg sammen til en ny nasjonal stiftelse. Sammen med de to selvstendige og lokale stiftelsene i Nordland og Troms driver Stiftelsen Kirkens Bymisjon tiltak og institusjoner over hele landet (Kirkens Bymisjon, U.Å.).

Kirkens Bymisjon er en selvstendig organisasjon, med tilknytning til Den norske kirke, og arbeidet har kristen humanistisk begrunnelse og verdiforankring. Det kristne verdisynet kommer til uttrykk gjennom praktisk nestekjærlighet, solidaritets- og rettferdighetsarbeid. Misjonsordet i navnet skal forstås som «oppdrag» (mission), og oppdraget er å avdekke krenkelser og urett, å gi hjelp, trøst og nærvær og lindre nød, og å identifisere og motvirke årsaker til at urett oppstår (Kirkens Bymisjon, U.Å.).

Ideelle organisasjoner oppstår ofte på grunnlag av noen enkelte individers felles verdier, som utvikles til en modell for finansiering eller drift av tiltak med positiv sosial effekt.

Oppgaven til en ideell organisasjon, vil derfor være å oppfylle samfunnsoppdraget i harmoni med verdiene som er satt som grunnlag for organisasjonen, og ledelsen av arbeidet vil ofte være verdidrevet (Khallouk & Robert, 2018 s. 118).

Kirkens Bymisjon har ca. 1800 ansatte og samarbeider med offentlige myndigheter, andre organisasjoner, flere tusen frivillige, kontakter i næringsliv, utdanning og forskning, og et stort antall givere (Kirkens Bymisjon, U.Å.). Strategien til Kirkens Bymisjon for årene 2020-2025 sier at organisasjonen skal bygge fellesskap, styrke bærekraft og skape bevegelse. I 2025 har vi bygget, styrket og skapt en forsterket tro på fremtiden. Vi har vist nestekjærlighet, sørget for inkluderende fellesskap, vernet om skaperverket og kjempet for rettferdighet. Kirkens Bymisjon har vist mot og forent krefter med flere for å styrke håp (*Kirkens Bymisjon strategi 2020-2025, u.å.*).

I 2018 var Kirkens Bymisjon årets TV aksjon mottaker og det ble satt ny innsamlingsrekord,

samtidig fremhever Generalsekretæren, Adelheid Firing Hvambal, at året også har skapt mye usikkerhet. I 2019 ble det tydelig at ideell sektor står i en situasjon med endrede ramme- og konkurransevilkår, og større usikkerhet. Dette året har gitt oss store og uforutsigbare budsjettsituasjoner for mange av våre virksomheter. Det har også vært krevende at store konkurranser som vi har kvalifisert oss til i forkant og jobbet mye med gjennom året, har blitt avlyst, sier Hvambal. Det er mye i 2019 som har vært gledelig. Samtidig er det veldig mye som skaper usikkerhet for fremtiden, sier Hvambal om situasjonen på vei inn i 2020 (*Årsmelding 2019 for Kirkens Bymisjon Oslo, 2019*).

Ideelle organisasjoner står ofte i spagat mellom samarbeidspartnere, brukere og finansiering; Ideelle organisasjoner er som regel avhengig av ekstern finansiering og står ansvarlig overfor mange ulike interessenter. Dette kan i noen tilfeller bety at organisasjonen må tilfredsstille motstridene krav og interesser fra for eksempel brukere av organisasjonen, frivillige, private givere, kommune og samarbeidspartner. Ideelle organisasjoner kan i mange tilfeller bli tillagt høye etiske standarder samtidig som man er avhengig av å bevare og forvalte tillit for å sikre eksterne ressurser (Khallouk & Robert, 2018 s. 190).

Spenningsfeltet mellom økonomi og verdier i ideell sektor virker å bli mer og mer gjellende. Samtidig som ulikheter i samfunnet øker, øker også presset på hva sektoren skal levere for å overleve, og vi ser tendenser til at ideell sektor blir mer profesjonalisert og målstyrt.

Cheverton (2017) skriver en artikkel om forholdet mellom verdier i ideell sektor og ytelse eller prestasjon. Han framholder at verdiene er sentrale for hvordan organisasjonen yter og at verdiene gir motivasjon, effektivitet og engasjerte ansatte og ledere. Forfatteren argumenterer mot å få en dreining mot privat og offentlig sektors instrumentelle målstyring, men la de verdiene være målet (Cheverton, 2007).

2.2 Verdier

Verdier er et hovedbegrep i denne oppgave og i verdibasert og verdibevisst ledelse. Aadland (2010) hevder verdier kan dyrkes som instrument for øke ytelse, produktivitet og effektivitet (Aadland, 2010 s. 1).

«Verdier kan defineres som stabile mål, ideal og prioriteringer, som kommer til uttrykk gjennom ord og handlinger» (Aadland, 2018 s. 35). Verdier er i utgangspunktet et positivt ladet ord. Når verdier blir av både praktikere og akademikere ansett som viktige er det fordi de er arnesteder for handling (Aadland & Askeland, 2017 s. 13).

Arnesteder viser til årens (arnen) plass i båten, men referer også i overført betydning til hjem eller hvor noe oppstår og utvikler seg fra (*Det Norske Akademis Ordbok*, u.å.).

Verdier er intensjonsgrunnlaget for handling, skaper retning og er fortolkningsgrunnlaget i vurderinger av handling. Med andre ord, i et slikt perspektiv, er alle handlinger verdistyrte, og verdier inkluderer ikke bare de gode og rosverdige, men også de folk flest vil fordømme (Aadland & Askeland, 2017 s. 13).

Denne studien basere seg på at verdier er retningsstyrende og kan være fortolkningsgrunnlaget for handling, men for å kunne diskutere funnene i oppgaven i lys av teori må vi ha en snevrere definisjon av verdier, og finne noen faglige kontekster å sette teorien inn i.

Verdier i økonomisk perspektiv handler om ressurser og økonomisk verdi, og ligger ifølge Aadland & Askeland (2017) tett på mål og resultatstyring som ble utviklet innen offentlig sektor på 1990 tallet og godt kjent under begrepet New Public Management. Dette er et rasjonalistisk og instrumentelt verdiperspektiv, men verdibegrepet er begrenset og fanger ikke verdien sin meningsdimensjon eller den kollektive forpliktelsen som ligger i felles verdier (Aadland & Askeland, 2017 s. 17 - 30).

Verdier i samfunnsvitenskapelig teori ser på verdier som mer rasjonelle. Max Webber introduserte begrepet verdirasjonalitet som betegner aktivitet som utføres for sin egen verdis skyld. Eksempler på dette kan finnes i religiøse virksomheter eller fritidsaktiviteter. I arbeidslivet vil vi kunne si at lønn og status kan være instrumentelle verdiperspektiv, mens arbeidsglede og mestring verdirasjonelle perspektiver. I verdibevisst ledelse er det sjeldent en ren verdirasjonell ledelse som ligger til grunn, men en kombinasjon av det rasjonelle og det formålstjenlige. (Aadland & Askeland, 2017 s. 17).

I etikken kan man si at verdier fungerer som moralske retningsvisere mellom hva som er rett og galt, men å forstå hvordan verdier kommer til uttrykk i menneskelig atferd er komplekst. En måte å se verdier på er å skille mellom ideal-verdier og verdier-i-bruk, eller åpne og tause verdier. For å bevisstgjøre sine verdier må ideal-verdier formuleres og presiseres og verdier-i-bruk reflekteres over i retrospektiv (Aadland & Askeland, 2017 s. 33-34).

Verdier i ledelsesteori har eksistert lenge og store klassikere som Max Webber, som allerede er nevnt med sin verdirasjonalitet, Chester Barnard som var opptatt av at ledere hadde som sin viktigste oppgave å prege organisasjoner med verdier og Philip Selznick som videreførte denne tanken med sin «infuse organizations with values og bidro til det som kalles institusjonalisert ledelse (Aadland & Askeland, 2017 s. 54).

Selznick mente at en leders paradoksale oppgave er å holde på organisasjonens verdier samtidig som man tilpasset seg endringer. Samtidig kan vi se at i tilfeller der opplevd avstand mellom uttalte og offentlige verdier (verdier for praksis) og verdiene i praksis, er store, altså avstand mellom ord og handling, kan ledelse på grunnlag av organisasjonsverdier oppleves hyklersk (Sirris, 2020 s. 202).

Verdier kan knyttes til motivasjon for handling. Enten som formålstjenlig og målstyrt eller som verdirasjonelt og normativt. Begrepene «normal values» som angir et normativt element som er formende eller styrende og «aspirational values» som knyttes mot mål, visjoner og ønsker har tilsvarende betydning (Aadland & Askeland, 2017 s. 35). Kirkhaug (2018) hevder verdier kan være motiverende som idealer som ikke kan nås, ved å koble ansatte til et større fellesskap og at verdier i seg selv kan være motiverende (Kirkhaug, 2018 s. 64). Et eksempel på det siste kan være Kirkens Bymisjons strategi om å stå opp mot urett. Det kan for noen være en motiverende faktor for å jobbe i akkurat den organisasjonen.

Kirkhaug (2018) skriver at verdier har en sentral plass i organisasjoner. De er der enten organisasjonen og ledere er det bevisst eller ikke. Å drive ledelse uten et erkjennende forhold til verdier hevder han vi være vanskelig og det er viktig å kartlegge hvilke verdier som rådende og styrende i organisasjonen (Kirkhaug, 2018 s. 76)

Aadland og Askeland (2017) hevder det er et skille mellom verdier for praksis og verdier i praksis. Disse starter i hver sin ende av intensjon- / praksis -samspeillet. Der verdier for praksis definerer idealet først, for eksempel omsorg, for så å finne handlingsmønstre i gitte situasjoner for å vise best mulig omsorg. Verdier i praksis starter i organisasjonstypiske praksissituasjoner og gjennom refleksjon og samhandling i organisasjonen krystalliserer det seg nye praksiser som gir best mulig verdiforståelse (Aadland & Askeland, 2017).

I dette avsnittet er det satt fokus på at verdier kan sees på som intensjonsgrunnlaget til handlinger. De kan være både åpne og skjulte, formålstjenlig og målorientert og normativ og verdirasjonell. Verdier er i individet, samfunnet, organisasjonen og lederskapet og gir grunnlag for handling.

2.3 Verdibasert og verdibevisst ledelse

I denne oppgaven brukes verdibasert ledelse som hovedperspektiv på ledelse. Med utgangspunkt i perspektivet om at all handling er verdibasert vil også all ledelse kunne sies å være verdibasert.

Kirkhaug (2018) skriver at konseptet og begrepet verdibasert ledelse antyder at ledere støtter seg til verdier i sin lederrolle. Men med overstående perspektiv i hodet vil det være vanskelig å skille verdibasert ledelse fra annen ledelse. Særtrekket med verdibasert ledelse er derfor at ledelsesfokus er flyttet fra konkret til emosjonelt nivå. Lederen må framfor å vise til mål og gi ordre, gå foran med godt eksempel og være en misjonær og et forbilde for verdiene. Verdibasert ledelse krever en verdibevisst leder (Kirkhaug, 2018 s. 127).

Aadland & Askeland (2017) har i boken Verdibevisst ledelse ønsket å spisse uttrykket verdibasert ledelse, da det i dette perspektivet blir ganske upresist, over til en mer presis forståelse i uttrykket verdibevisst ledelse. Dette kan anses som et bidrag i Verdibasert ledelses tradisjon og et utdypende og presiserende delaspekt ved verdibasert ledelse. Verdibevisst ledelse legger både til grunn verdier som utgjør våre idealer og verdier som ligger gjemt i vår praksis og handlinger (Aadland & Askeland, 2017 s. 13).

Det er dette utgangspunktet for verdibasert ledelse som blir sentralt i denne oppgaven. Hvordan ledere opplever, forholder, reflekterer og handler rundt verdiene i sitt lederskap.

2.3.1 Verdier for praksis

Dette perspektivets grunntanke er at kjerneverdier skal utløse handling i en årsak-virkning-kjede. Kjerneverdier skal være styrende for organisasjonens handlinger og implementeres fra ledernivå og nedover. En viktig bidragsyter i dette perspektivet er Patrick Lencioni som mener at verdier må kunne relateres til organisasjonens praksis (Aadland & Askeland, 2017 s. 118).

Lencioni (2002) deler verdier opp i 4 kategorier

- Kjerneverdier

Dette er de dypt inngrodde verdiene som styrer alle selskapets handlinger og er dets kulturelle hjørnestein. Kan ofte gjenspeile verdiene til selskapets grunnlegger, for eksempel Hewlett-Packards med HP Way. Kjerne verdiene er hellige og kan ikke komprimeres hverken for bekvemmelighet eller kortsiktig økonomisk gevinst.

- Ambisjonsverdier

Dette er verdiene selskapet trenger for å møte kravene i framtiden, men som de foreløpig mangler. Det må utvikles nye ambisjonsverdier og nye strategier som kan møte de framtidige kravene og endringene i et marked. Det er viktig å passe på at ambisjonsverdiene ikke er på kollisjonskurs med kjerneverdiene.

- Minimumsverdier

Dette er verdiene som gjenspeiler et minimum av hvordan en ansatt kan handle. Integritet kan være et eksempel der med mindre selskapet har en ekstremt tøff holdning til en høy standard for integritet vil betegnes som en minimumsverdi framfor en kjerneverdi. Disse verdiene skiller ikke et selskap fra et annet, men er ofte region og bransje verdier.

- Tilfeldige verdier

Detter er verdier som oppstår tilfeldige og uten innblanding fra lederskapet. De gjenspeiler ofte fellesnevnerne til de ansatte i organisasjonene og må ikke forveksles med organisasjonens kjerneverdier. Verdiene kan være positive for bedriften hvis de skaper samhold og inkludering, men kan også virke negativt i motsatt fall (Lencioni, 2002 s. 6).

Lencioni og andre er tydelige på at lederforankring er det viktigste for å skape verdier i en organisasjon, og opererer med en smal forankring. Andre som (Argandona 2003; Kirkhaug 2013) argumenterer for en bredere forankring som inkluderer ansatte, om ikke annet for å skape en bredere diskusjon og konkretisering. (Aadland & Askeland, 2017 s. 120).

«Dersom kjerneverdier er flittig omtalt i organisasjonen, vil de kunne påvirke handlingsmønsteret på et intuitivt nivå, og slik prege praksis» (Aadland & Askeland, 2017 s. 122).

Kirkens Bymisjons verdier respekt, rettferdighet og omsorg er dypt forankret i organisasjonen og flittig omtalt. De er malt på vinduene og løftes opp både i taler og i hverdagen. De vil derfor kunne gi retning for praksis.

2.3.2 Verdier i praksis

Verdier i praksis tar som nevnt utgangspunkt i praksishandlingene og reflekterer over hvilke verdier som kommer fram i dem. Et kjent sitat fra Søren Kirkegaard kan illustrere det godt; «Livet kan bare forstås baklengs, men må leves forlengs» (Kierkegaard, 1869).

Kjerneverdiene i organisasjonen må forankres i ledelsen og omtales og konkretiseres på forhånd, men når en skal se om praksishandlingene samsvarer med de uttalte verdiene må man reflekter over praksishandlinger i etterkant.

Verdier i praksis kan ofte være skjulte verdier. Ikke fordi vi aktivt skjuler dem, men fordi handlingsmønsteret har blitt en vane eller en rutine som ikke bevisstheten bryr seg med. Først i ettertid av handlingene kommer man i posisjon til å bli bevisste handlingsmønsteret og verdiene som ligger bak (Aadland, 2018 s. 37)

Aadland & Askeland (2017) hevder at et slikt verdiarbeid, verdier-i-praksis, er avhengig av at organisasjonen reflekterer over egen praksis og at ledere tilrettelegger for kritisk refleksjon. Organisasjonen må være åpen for hvilke verdier som kommer fram, både de som bygger under organisasjonens uttalte verdier, men også de som ikke er i tråd med ønskede verdier. En slik refleksjon vil gi organisasjonen meningsfull informasjon om verdier i praksis, og kunne bidra til å nyttige korrektiver i praksis (Aadland & Askeland, 2017 s. 122).

Vråle (2017) hevder at «verdibevisst ledelse er en ledelsesform som vektlegger hvilke verdier det er ønskelig å navigere etter» (Vråle, 2017 s. 305). Mellom verdisystemene, personlige verdier, profesjonsverdier, organisasjonsverdier og samfunnets verdier, vil det kunne opp stå dynamiske spenninger eller verdikonflikter. Veiledning for ledere eller mellom ledere og ansatte kan være med å synliggjøre hvilke verdier som kommer til utslag i praksis og kan bidra til blant annet å stadfeste eller endre praksis hvis den ikke er i tråd med ønskelige verdier (Vråle, 2017 s. 304-307).

Verdibasert ledelse har som utgangspunkt en forståelse om at alle handlinger og valg utspringer fra verdier. Og at man treffer valg i mye større grad enn man er klar over. Det vil derfor være like naturlig å snakke om skjulte verdier som åpne verdier i sine

praksishandlinger. Det er derfor vesentlig og reflektere over praksishandlinger for å finne treffende begreper for verdier-i-praksis (Aadland & Askeland, 2017 s. 91).

2.3.3 Verdielastisitet

Verdidiskurser oppstår når verdigrunnlag tolkes og brukes ulikt, ut ifra konteksten de blir brukt i. Respekt, omsorg og rettferdighet, Kirkens Bymisjons visjons verdier, kan alle bli tolket og gi retning for ulike handlingsmåter avhengig av hvilken aktør som bruker verdiene. Det kan også være slik at verdiene ikke alltid komplimenterer hverandre, men faktisk oppleves motstridende.

Faste kjerneverdier er gjenstand for stadig pågående spenninger, og gjennom forhandlinger og endringer kan man se at verdiene har en viss elastisitet (Sirris, 2020 s. 205).

Sirris beskriver dette som “verdielastisitet”. En leder kan bruke verdielastisitet for å initiere endring ved å underbygge strategier og avgjørelser på grunnlag av verdigrunnlaget. På denne måten brukes verdiene til å implisere handlingene som ønskes utført. Sirris beskriver denne prosessen, fra en hendelse til et resultat, gjennom tre parallelle prosesser;

1. Innramming (Hva er problemet? Hvordan forstår vi det?)
2. Målretting (Hvor skal vi? Hvordan kan vi komme oss dit?)
3. Forhandling (Hvordan bruker og tolker vi verdigrunnlaget for å nå målet?)
4. Ny praksis implementeres og utføres (Sirris, 2020 s. 218).

Her er en vurdering av elastisitet til verdiene og hvordan de kan tolkes og brukes også interessant i forhold til et lederperspektiv.

Aadland og Skjørshammer (2017) skriver at opptattheten av verdier antas å være introdusert av kompleksiteten i det moderne samfunn. I et tradisjonelt og homogent samfunn framstår handlingsvalg mye enklere der normer og verdier i stor grad er felles delte. Når normsystemene derimot blir mange og står i konkurranse med hverandre oppstår dilemmaer. Verdiklargjøring og etisk refleksjon blir i denne situasjonen en adekvat støtte og

hjelp til avklaring i organisatoriske, profesjonelle og individuelle handlingsvalg (Aadland & Skjørshammer, 2017 s. 324-325).

Verdibasert ledelse handler både om verdier for praksis som er uttalte (åpne) verdier for ønsket handling i praksissituasjoner, og verdier i praksis som uttrykker verdiene som faktisk kommer til uttrykk i praksishandlinger, disse kan være både åpne og skjulte. I verdibevisst ledelse anses verdiene i praksis som viktige for å finne ut hvilke verdier som faktisk kommer til uttrykk i reelle praksishandlinger. Verdielastisitet og verdiklargjøring spiller en rolle for praksishandlinger.

2.4 Etikk

Etikk er et sentralt tema i oppgaven.

Etikk som fagområde tar for seg tvilsområder og vanskelig valg i praksissituasjoner. Den beskriver hvordan man kan identifisere et moralsk dilemma og hvordan man reflektere systematisk over situasjonen slik at man blir i stand til å håndtere etiske problemstillinger i praksis (Aadland, 2018 s. 11).

Moral er oppfatningen av hva som er rett og galt, mens etikken er et fag som kan læres og som er en systematisk tenkning som gir oss et språk og noen prinsipper som kan hjelpe oss til å ta avgjørelser i moralske dilemmaer (Kvalnes, 2008 s. 16).

Brunstad (2009) skriver at i ledelse er det en liten, men ikke uvesentlig, forskjell mellom å gjøre ting riktig og gjøre de riktige tingene. Å gjøre ting riktig handler om lover, prosedyrer og regler, men det å gjøre de riktige tingene handler om en klokskap, erfaring og en varhet til det unike i hver enkelt situasjon (Brunstad, 2009 s. 15).

I boka *Se, gorillaen* viser Kvalnes (2006) til et forsøk der en gruppe mennesker fikk se et filmklipp og skulle telle hvor mange ganger de kastet en ball mellom seg. Underveis i klippet dukket det opp en gorilla som slo seg på brystet og forsvant ut av bildet igjen. Etter klippet var over ble tilskuerne spurt om både antall sentringer, men også om de så noe uventet. Et fåtall hadde fått med seg gorillaen. Dette viser at vi mennesker ser det vi har oppmerksomheten rettet mot (Kvalnes, 2008 s. 30-31). Dette peker på det viktigste formålet

med etisk refleksjon, å oppdage verdikollisjoner og uetisk praksis i rutinelandskapet (Aadland, 2018 s. 51).

De mest sentrale etiske teoriene er dygdsetikk, pliktetikk, konsekvensetikk, relasjonsetikk og diskursetikk (Aadland, 2018 s. 68-69). Jeg vil i det neste kort presentere hoved prinsippene og verdiene til de ulike teoriene. Jeg vil bruke Aadland (2018 s. 69-83) sine ord for å forklare det.

Dygdsetikken er den eldste av de etiske teoriene. Uten at dygd er et enkelt ord å oversette til norsk legger vi til grunn en forståelse av å være god i dobbel forstand. Både som å være dyktig, men også som «å være god» med andre. Prinsippet for dygdsetikken handler om å følge den klokes eksempel, der verdiene er dygder, skjønn, dømmekraft og klokskap. Den impliserer derfor aldri et standardsvar, men omsyn til det spesielle i hver situasjon. For profesjonsutøveren utfordrer dygdsetikken til å utvikle eget skjønn, intuisjon, erfaring og modning. Dette er et livslangt arbeid. En innvending mot dygdsetikken er at en ikke kan garantere at ei handling er god og at det er risikabelt å plassere ansvar på en person, selv om vedkommende mener å ha god dømmekraft.

Pliktetikken har sitt utspring på 1700 tallet da en idealistisk tiltro til fornuften vokste frem. Immanuel Kant (1724-1804) utviklet det *kategoriske imperativet*: Du skal handle slik du vil at alle andre skal i tilsvarende situasjon. Menneskerettighetene, Norges lover og profesjonsetisk retningslinjer er alle bygget på pliktetiske prinsipper og verdiene som ligger til grunn er plikter, rettferdighet, sannhet og regler. Innvendingene mot pliktetikken er at den kan utarte seg til en ren regeletikk og så sett bli moralistisk og regelstyrt uten skjønn eller dømmekraft.

Konsekvensetikken omtrent samtidig med pliktetikken ble konsekvensetikken utviklet. Den har som prinsipp, mest mulig bra for flest mulig, og bygger på verdiene konsekvenser, nytte og lykke. Konsekvensetikken er målstyrt og man skal tenke ut hvilke konsekvenser en handling får. Både de åpenbare og tilsikta, men også de utilsikta, og så velge den handlingen som til sammen gir de beste følgene. Hva som gir de beste følgene er ikke så lett å si, men den mest utbredte forståelsen av konsekvensetikken, nytteetikken, sier at en skal handle slik

at det blir best mulig for flest mulig. Den vanligste innvendingen til pliktetikken er at den fort kan bli kalkulerende og «kald». Målet helliggjøre middelet.

Diskursetikken anses som en moderne utgave av pliktetikken. Den ønsker å organisere diskursen, det vil si samtalen, rundt viktige spørsmål. Alle involverte parter skal inviteres inn og gjennom en sterk prosedyreorientert og normorientert samtale skal beste argument avgjøre. Debatten skal være offentlig og alle som er involvert må få anledning til å delta. Diskusjonen skal være fri for løgn, manipulasjon og maktmisbruk, og deltakerne må være åpne for å la seg overbevise. Innvendinger mot diskursetikken er at den er utopisk og det er vanskelig å se for seg at dette kan fungere i praksis.

Relasjonsetikken er et nyere etiske perspektiv som er utvikla på 1900 tallet. Prinsippet til relasjonsetikken er å handle i tillitt, omsorg, åpenhet og kontekst-sensitiv. Det er moralen i hver enkelt situasjon som blir rådende. Utgangspunktet er at vi ønsker hverandre godt og relasjonsetikken blir mer prosess- og situasjonsorientert enn andre mer fornuftsorienterte teorier. Verdien tillitt, miskunn og åpen tale ligger til grunn for teorien. En innvending til relasjonsetikken er at den tar for mye hensyn til relasjonen, det nære, og kanskje sånn overser den som ikke er i relasjonen

2.5 Motivasjon

Motivasjon er et sentralt tema i denne oppgaven da motivasjon kan bli sett på som bindeleddet mellom verdier og handling (Løvaas, 2017 s. 234).

Forståelsen av motivasjon i dette kapitlet bygger på Løvaas (2017) sitt bidrag Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen i boken Verdibevisst ledelse. Henvisningen gjelder for hele kapitlet (Løvaas, 2017 s. 221 - 244).

Løvaas (2017) skriver at motivasjon kommer fra det latinske ordet movere (bevege), som gir beveg-grunner for handling. Motivasjon handler dermed om drivkrefter som skaper handling. Vi skiller mellom indre og ytre motivasjonsfaktorer. Ved ytre motivasjonsfaktorer ligger kilden til motivasjon utenfor selve utførelsen av arbeid. Det kan for eksempel være lønn, nærhet til hjem eller arbeidstid. Indre motivasjonsfaktorer handler om selve arbeidet

og arbeidsoppgavene. En ytterligere spesifisering av motivasjon kan gjøres ved å beskrive i hvilken grad aktiviteten er autonom/selvbestemt eller kontrollert. I den mest kontrollerte form vil ytre press, belønning eller straff, være. I neste steg er det indre press, en aktivitet som representerer en «bør» atferd framfor en «vil». Neste steg går over til en autonom motivasjon og handle om at handlingen anses som en meningsfull aktivitet for individet, dette kan for eksempel være å ta på seg bilbeltet. Neste steg er aktiviteter som er i samsvar med egne verdier. Denne handling anses fortsatt som en ytre motivasjonsfaktor. Oppgaven er i tråd med egne verdier, men aktiviteten er ikke interessant i seg selv. Siste steget er indre motivasjonsfaktorer der aktiviteten i seg selv gir glede. Dette er en streng definisjon av indre motivasjon, og en mindre streng eller bredere definisjon inkluderer meningsfulle aktiviteter og aktiviteter i samsvar med egne verdier. Det er den brede versjonen det vises til når det i det videre skrives om indre motivasjon.

Et annet begrep på motivasjon er prososial motivasjon. Denne viser til et ønske om å hjelpe andre. En slik motivasjon virker å være spesielt relevant i yrker der det er betydelig innslag av menneskesamhandling. Altruistiske verdier, det motsatte av egoistiske, står høyt der prososial motivasjon er utbredt. Den skiller seg fra indre motivasjon på tre punkter. 1) indre motivasjon er mer autonom enn prososial motivasjon, 2) indre motivasjon er ikke målrettet som prososial motivasjon og 3) indre motivasjon er «her og nå» fokusert, mens prososial motivasjon er mer fremtidsrettet og fokusert på hva man oppnår ved å utføre aktiviteten på sikt. Indre motivasjon og prososial motivasjon kan være gjensidig bekreftende ved at ansatte kan ønske å hjelpe andre fordi de bryr seg, fordi de føler det er det riktige å gjøre og fordi de selv har glede av det. Slik kan tilstedeværelse av begge motivasjonsfaktorene bidra til økt prestasjon.

En anerkjent motivasjonsteori er selvbestemmelsesteorien. Ifølge denne teorien er det tre psykologiske behov som vil fremme indre motivasjon, Autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. Oppfyllelse av disse tre behovene vil både sørge for at den indre motiverte ansatte opprettholder sin motivasjon, og at en ytre motivert ansatt vil bevege seg fra en kontrollert ytre motivasjon mot en autonom indre motivasjon. Teori og tidligere forskning indikerer at autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet er årsaker til indre motivasjon og at

indre motivasjon fører til bedre ytelse, jobbtilfredshet, organisasjons forpliktelse, kreativitet og redusert turnover. Autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet er alle verdier.

Koblingen mellom verdier og handling kan forstås som at verdier påvirker motivasjon, og at denne motivasjonskraften kan skape handling. Verdiene kan skape yte motivasjon i for eksempel lønn, indre motivasjon i form av for eksempel sosial tilhørighet og prososial motivasjon i form av ønsket om å hjelpe andre.

2.6 Personalarbeid

Når jeg planla for denne masteroppgaven, var jeg opptatt av hvordan ledere i Kirkens Bymisjon brukte verdier i møte med sine ansatte. Jeg valgte derfor å bruke ordet personalarbeid, i problemstilling, forskningsspørsmål og intervjuguide, som et begrep for å spisse blikket mot arbeidet ledere gjør med ansatte. Under arbeidet med drøfting og teoridel ble jeg etter hvert oppmerksom på at ordet personalarbeid er lite brukt i teori og derfor ikke klart formulert og konkretisert i teori som jeg kan finne. Siden begrepet er brukt under intervju av informantene ønsket jeg ikke å endre på det i problemstilling eller forskningsspørsmål.

Som en egen konkretisering av meningen med ordet vil personal henviser til de ansatte en leder har personalansvar for, og arbeid henviser til arbeidet ledere gjør opp mot sine ansatte. Dette vil være svært mange oppgaver på administrativt, relasjonelt, verdimessig, organisatorisk og sosialt nivå.

2.7 Oppsummering av teori

Kirkens Bymisjon i denne oppgaven referer til den nasjonale stiftelsen. Det er en ideell stiftelse som har en visjon om at alle mennesker skal erfare respekt, rettferdighet og omsorg. Organisasjonen har vært i drift siden 1855 og strekker seg i dag over hele landet i over 50 byer og tettsteder og med over 1800 ansatte.

Verdier forstås som intensjonsgrunnlaget for handling og vil i det perspektivet være til stede i alle avgjørelser man foretar seg. Verdier har derfor en sentral posisjon i alle organisasjoner og ikke bare i ideelle organisasjoner.

Verdier kan både være målorienterte eller normativt orientert jf. Webers skille mellom formålsrasjonalitet og verdirasjonalitet. Samtidig som verdiene kan være åpne eller skjulte (Aadland & Askeland, 2017).

Med dette perspektivet vil all ledelse kunne hevdes å være verdibasert, men videre i denne oppgaven er det i hovedsak en normativt orientert tilnærming der verdibegrepet er flyttet fra konkret til emosjonelt nivå.

Verdibasert og verdibevisst ledelse viser til både åpne og skjulte verdier, og verdier for praksis og verdier i praksis. Verdiene står seg enten som ambisjonsverdier og kjerneverdier for praksis eller viser seg i konkrete praksishandlinger som verdier i praksis. Verdiene kan også tolkes og tillegges forskjellig meningsinnhold og er i så måte elastiske.

Etikken er et fag som gir oss et språk og noen prinsipper for å systematisk tenke og reflektere over moralske dilemmaer i praksishandlinger. De fem mest sentrale etiske teoriene er gjort rede for. Etikken krever at det reflekteres over handlinger og valg.

Motivasjon er bindeleddet mellom verdier og handlinger. Verdiene våre gir motivasjon til handling. Motivasjonen kan ha en ytre, indre og prososial faktor med seg, og disse kan jobbe sammen. Samtidig vil den indre motivasjonsfaktoren sammen med prososial motivasjon gi den sterkeste motivasjonen da de omhandler selve arbeidet og arbeidsoppgavene.

Personalarbeid er alt arbeidet ledere gjør opp mot sine ansatte.

3 Metodisk tilnærming

Studien søker å forstå hvordan ledere i Kirkens Bymisjon forholder seg til organisasjonens verdier i sitt personalarbeid. Jeg har derfor valgt en kvalitativ metode som grunnlag for datainnsamlingen.

Problemstillingen og formålet med forskningen er avgjørende for metodevalg. Samtidig vil valg av vitenskapsteoretisk retning, epistemologisk forankring, ha betydning for hvilken metode man lander på. I sosialkonstruktivismen legges språklig sosial interaksjon som grunnlag for kunnskap. Det er gjennom språklig relasjon i sosialt fellesskap vi får vår virkelighetsforståelse. Ikke gjennom en individuell prosess (Thomassen, 2021 s. 180). Jeg har en sosialkonstruktivistisk retning da det er gjennom språklig interaksjon jeg søker å finne svar på min problemstilling.

Fenomenet jeg ønsker å se på er hvordan ledere forholder seg til organisasjonens verdier i sitt personalarbeid. Johansen et al. (2021) skriver at som kvalitativt design betyr fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. Forskeren samler inn data fra enkeltmennesker som har erfaring med det fenomenet som studeres (Johanssen et al., 2021 s, 167 - 169).

Forskningsopplegget mitt blir da en sosialkonstruktivistisk fenomenologisk kvalitativ oppgave med semistrukturerte intervju som datagrunnlag.

3.1 Kvalitativ metode

3.1.1 Dybde

Kvalitative intervjuer er den dominerende formen for datainnsamling i kvalitativ metode (Johanssen et al., 2021 s. 105). Kvalitative intervjuer egner seg godt når man ønsker fyldige og detaljerte beskrivelser av hvordan informanten forstår og opplever et fenomen. I et semistrukturert intervju vil det åpne for åpen dialog der både forsker og informant kan stille spørsmål, svare opp uklarheter og gå i dybden på meninger, holdninger og erfaringer. Et semistrukturert intervju tar utgangspunkt i problemstillingen og sentrale dilemmaer i den,

uten å ha veldig mange og presise spørsmål under hvert dilemma. Samtalen skal gå, og intervjuene følger ikke nødvendigvis samme struktur siden utforskende og nye spørsmål kan dukke opp mens samtalen pågår (Johanssen et al., 2021)

Intervjuene mine starter med en innledning og litt bakgrunnsinformasjon om informanten. Så tar jeg utgangspunkt i problemstillingen, og organiserer det semistrukturerte intervjuet under de fire forskningsspørsmålene mine. Jeg har 2 spørsmål til hvert forskningsspørsmål og vil utdype med flere spørsmål og avklaringer gjennom intervjuet. Dette vil gi muligheten for å forstå fenomener i dybden, og kan avdekke nyansene i hvordan ledere oppfatter og praktiserer organisasjonens verdier i deres personalarbeid. Hensikten med intervjuene er at de kan generere rike, detaljerte data som kan gi en dyp forståelse av lederes erfaringer, og hjelpe forskeren med å identifisere skjulte verdier eller uforutsette temaer (Johanssen et al., 2021).

Intervjuene mine gav meg 51 sider med transkribert materiale med subjektiv informasjon fra ledere i kirkens bymisjon. Dette må i det videre analyseres.

3.1.2 Kompleksitet

Temaet i denne masteroppgaven omhandler subjektive erfaringer, tolkninger og verdibaserte vurderinger.

I det human- og samfunnsvitenskapelige vil det alltid være elementer av forståelse og fortolkning. Data kan ikke observeres direkte med må identifiseres gjennom fortolkninger av betydningsinnhold. Edmund Husserl (1859-1938) er grunnlegger av fenomenologien som har fått stor betydning for kunnskapsutvikling innenfor human- og samfunnsvitenskapen.

Fenomenologien har utviklet seg i mange retninger etter han, men grunnforståelsen for at kunnskap inneholder subjektperspektiver, der menneskers erfaringer og opplevelser danner grunnlag for kunnskap (Thomassen, 2021 s.77-83).

Det er i erfaringene til ledere i Kirkens Bymisjon jeg vil kunne finne kunnskapen. De subjektive opplevelsene av deres arbeidshverdag og hvordan de forstår verdiene i lys av personalarbeid. Jeg starter ikke med en teori, men prøver å fange dybden og kompleksiteten i svarene til informantene jeg intervjuer.

3.1.3 Eksplorerende

Jeg har en induktiv tilnærming der jeg går fra data til teori. Det vil si at datainnsamlingen skjer først, uten teorier og hypoteser som skal testes. Målet er å finne mønstre som kan gjøres til teorier eller generelle begreper (Johanssen et al., 2021) Ved induksjon vil systematisering av erfaringer være utgangspunktet for teoridannelse (Thomassen, 2021). I mitt forarbeid til oppgaven søkte jeg i databaser for å finne tidligere forskning på min problemstilling. Jeg fant noe, blant annet masteroppgaven «Hvilke vanskelige valgsituasjoner beskriver ledere i en diakonal organisasjon at de står i, og hvordan håndteres situasjonene?» (Ramsfjell, 2013), men ikke noe som gikk direkte på verdier og personalarbeid.

En eksplorerende tilnærming egner seg godt når det skal utforskes nye områder med lite spesifikk forskning og forutbestemte antakelser.

3.1.4 Kontekst

Jeg ønsker å forstå et fenomen, hvordan verdiene i Kirkens Bymisjon anvendes og forstås i ledersammenheng. Dette innebærer at både jeg som forsker, men også intervjuobjektene, er deltakende i prosessen og vil påvirke den. En forstående tilnærming har noe deltakende ved seg og dette viser til en kvalitativ studie (Johanssen et al., 2021 s. 52).

Målet er å få en mest mulig utfyllende forståelse av variasjonsbredden i fenomenet, samtidig som jeg når fram til essensen av fenomenet, nemlig det som forblir konstant på tvers av variasjonene, fenomenets vesen (Thomassen, 2021 s. 84).

Vi forventer at data, funn, tolkninger og konklusjoner står i en større sammenheng som forskeren har forholdt seg til og tatt stilling til. Som lesere forutsetter vi at forskeren gir oss innsikt i kontekstuelle forutsetninger som har hatt betydning for tolkning av problemstillinger. (Malterud, 2017 s. 17)

Kontekstuell forståelse tar hensyn til den sosiale, kulturelle og organisatoriske konteksten som deltakerne opererer innenfor, noe som er kritisk for å forstå hvordan verdier blir praktisert i en bestemt setting som Kirkens Bymisjon.

3.1.5 Flexibilitet

Kvalitative intervjuer benytter åpne spørsmål, og som i mitt tilfelle med semistrukturerte intervjuer, vil det være få spørsmål knyttet til hvert sentrale deltema. Intervjuene blir mer som en samtale der spørsmålene utdypes og forskeren ønsker at informanten utdyper og gir detaljerte beskrivelser av forståelser, erfaringer og tanker rundt tema (Johanssen et al., 2021).

Forskeren kan tilpasse intervjuguiden basert på deltakerens svar, og dykke dypere inn i interessante emner som kommer opp under intervjuet. For å underbygge problemstillingen følges spørsmål opp med oppmuntring til refleksjon, eksempler, følge opp svar med utdypende operasjonaliserende spørsmål og være en aktiv lytter (Thagaard, 2018).

Semistrukturerte intervjuer gir en fleksibilitet til å utforske nærmere hva som kan gi svar på problemstillingen og være interessant for oppgaven.

3.1.6 Autentisitet

For å skaffe autentisk informasjon om problemstillingen må forskeren bruke informanter som har direkte erfaring med fenomenet som forskes på. De må ha opplevd, reflekter og følt på hvordan fenomenet påvirker deres arbeidshverdag (Johanssen et al., 2021 s. 166)

Ved å la informanten utdype og formidle sine erfaringer og perspektiver med egne ord vil det gi en autentisk innsikt i deres verdenssyn og praksis. Når vi innlemmer sitater og benytter eksempler fra praksis fortalt av informanter gir vi leseren et mer autentisk inntrykk av resultatene vi kommer fram til og forståelse av feltarbeidet (Thagaard, 2018).

Alle informantene er ledere i Kirkens Bymisjon og har direkte erfaring med verdiene til Kirkens Bymisjon og personalarbeid.

3.1.7 Forforståelse

Som forsker har jeg med min forforståelse. Jeg er også en leder i Kirkens Bymisjon, dog i en annen stiftelse en de jeg intervjuet. Dette er en forståelsesramme som jeg var bevisst på og jeg forsøkte å møte informantene med åpenhet og nysgjerrighet uten å la min forforståelse

spille for mye inn. Dette var også en grunn til at jeg valgte temaet da jeg er interessert i andres tanker om samspillet mellom Kirkens Bymisjon\’s verdier og personalarbeid.

Forskere har en forforståelse og forutinntatthet som de bringer med seg inn i sitt arbeid. Det er derfor viktig at forskeren reflekterer over det og forsøker og være mest mulig åpen for det som kommer fram i intervjuene (Johanssen et al., 2021 s. 170).

Kvalitative intervjuer egner seg for å gi en forståelse av informantens motivasjon og mening. Intervjuene kan avdekke hvorfor individer handler som de gjør og hva som motiverer dem.

Informantens erfaringer og oppfatninger kommer fram når informanten får være med å bestemme hva som tas opp i intervjuet. Kvalitative intervjuer gir informanten frihet til å uttrykke seg slik at forståelse for motivasjon og mening kommer fram (Johanssen et al., 2021 s. 106)

Å få denne kunnskapen er viktig for en oppgave som skal gå inn på verdier og reflektere rundt handlinger og beslutninger i verdibasert arbeid.

3.1.8 Identifisering av motstridende synspunkter

På samme måte som det å finne fenomenets vesen, kan det å finne motstridende synspunkter gi en validitet til forskningen. Ved å utforske disse motstridende synspunktene vil det kunne gi en mer nyansert forståelse av temaet. Det viser at jeg som forsker ikke bedriver selektiv informasjon, men er åpen for ulike perspektiver. Det kan gi en bedre forståelse av forskningen og gi en mulighet til å grave dypere i de ulike perspektivene og synspunktene. Det kan avdekke kompleksiteten og mangfoldet som eksisterer på temaet og gi innblikk i underliggende faktorer, som opplevelser, verdier og kontekstuelle forhold som påvirker deres oppfatninger.

Kvalitativ metode kan bidra til å presentere mangfold, nyanser og subjektive erfaringer. En og samme virkelighet kan alltid beskrives ut fra ulike perspektiver, selv om ikke alle perspektiver er like relevante for den problemstillingen vi som forskere ønsker å belyse (Malterud, 2017 s. 30)

Et av de motstridende synspunktene som kom opp i intervjuene var under formidling av verdier der noen mente de omgav seg med dem og brukte dem i hverdagen, mens noen oppfattet det som noe som ble brukt i fine taler, og hadde uklar og manglende substans i hverdagen.

3.1.9 Validitet og reliabilitet

Reliabilitet, eller pålitelighet, strykes gjennom at forsker gir beskrivelser av kontekst og en åpen og detaljert framgangsmåte under hele forskningsprosessen (Johanssen et al., 2021 s. 256)

Validitet handler om gyldigheten av det forskeren har kommet fram til og kan presiseres ved å stille spørsmålet; Er de tolkninger vi har kommet fram til gyldige i forhold til virkeligheten vi har studert (Thagaard, 2018 s. 189).

Det skilles mellom intern validitet og ekstern validitet der den interne handler om troverdigheten, mens den eksterne handler om overførbarhet (Johanssen et al., 2021 s. 256-257).

Gjennom oppgaven søker jeg å være så transparent som mulig i forhold til forskningsprosessen. Informantene har førstehånds erfaring med problemstillingen min, og jeg har ingen grunn til å tro at de ikke snakket sannferdig. Intervjuene er tatt opp og jeg kunne derfor lytte til dem flere ganger i ettertid. Under drøftingen og i lys av relevant teori søker jeg å finne overførbarhet og ekstern validitet.

3.2 Utvalg

I kvalitative studier skal utvalget settes sammen slik at det inneholder tilstrekkelig rikt og variert materiale om det du ønsker å si noe om (Malterud, 2017 s. 58). Dette skiller seg fra kvantitative undersøkelser der en ønsker et representativt utvalg som kan si noe om en populasjon. I kvalitative studier ønsker beskrivelser og analyser av karaktertrekk og egenskaper ved fenomenet vi studerer. Informasjonsstyrke er et bedre kriterium enn representativt i kvalitative studier. Et strategisk utvalg som best mulig kan belyse problemstillingen vil øke sjansene for validitet (Malterud, 2017 s. 57-58).

Jeg har intervjuet 5 ledere i Kirkens Bymisjon. Da jeg selv er ansatt i Kirkens Bymisjon Nordland valgte jeg å utelate egen organisasjon og den andre uavhengige organisasjonen som er Kirkens Bymisjon Troms. Jeg kontaktet den nasjonale stiftelsen som har ansvar for Kirkens Bymisjon fra Trøndelag og sørover.

Jeg begynte med å sende en e-post til generalsekretær i Kirken bymisjon, Adelheid Firing Hvambdal, og fikk etter hvert kontakt med HR direktøren, som var positiv til mitt forskningsprosjekt. Jeg la følgende premisser for ønsket utvalg;

Jeg ønsket ledere med personalansvar og mer enn 2 års ansiennitet. Både ledere som var tett på drift og organisasjonens praksishandlinger med brukere, og ledere som jobbet mer strategisk. Dette ønsket jeg for å se om det var forskjeller i tankene rundt verdiarbeidet hvis du var tett på drift, eller jobbet mer overordnet. Det var også ønskelig med geografisk, alders og kjønnsmessig variasjon.

I neste runde fikk jeg kontakt med ledere for hver region, Nord, Sør, Øst og Vest. Disse regionlederne gav meg to til tre navn hver som jeg kunne kontakte. Jeg startet med å sende ut e-post til fem informanter, to menn og tre kvinner. Fra øst hadde jeg to informanter og en fra hver av de andre regionene. Av disse fem hadde to av lederne mange ansatte og flere tiltak de hadde ansvar for, en mann og en kvinne. De tre andre informantene hadde et tiltak de var ansvarlig for og var også en del i drift, to kvinner og en mann. Aldersspennet var fra ca. tretti til seksti år.

Tre av fem informanter var utdannet sosionom, noen også med en mastergrad på toppen, en var sykepleier med mastergrad og den siste hadde annen akademisk utdanning.

Malterud (2017) hevder at et strategisk utvalg med vekt på mangfold kan øke informasjonsstyrken på studien. Variasjonsbredde kan gi rom for å beskrive flere nyanser av samme fenomen (Malterud, 2017 s. 59).

I utvalget har jeg ønsket en størst mulig variasjon, samtidig er det regionledere som har gitt meg kandidater på bakgrunn av mine ønsker. Hvilke refleksjoner de hadde for å finne kandidater til meg vet jeg ikke. Totalt fikk jeg ti kandidater, men startet med å kontakte fem av dem. En av kandidatene kjente jeg til fra tidligere da vi har deltatt på samme lederkurs.

Likevel valgte jeg å inkludere hen fordi jeg viste vedkommende var leder på overordnet nivå. Den andre lederen på overordnet nivå kjente jeg igjen navnet på, men hadde ingen direkte relasjon med. Begge disse ble valgt fordi jeg mente det ville gi en god variasjon i utvalget da resten av lederne jeg plukket ut var i drift med ansvar for forholdsvis små tiltak.

Da jeg hadde gjennomført 5 intervjuer mente jeg det var tilstrekkelig informasjon i dem til å belyse problemstillingen. Jeg valgte derfor å ikke intervju flere.

Malterud (2017) skriver at det er viktig å etablere et utvalg med god informasjonsstyrke og at utvalget skal være passe stort til at vi kan belyse vår problemstilling (Malterud, 2017 s. 65).

Kirkens Bymisjon ble valgt som organisasjon fordi det er en organisasjon med en tydelig verdiprofil og som framstår troverdig. At jeg jobber i en selvstendig stiftelse under samme paraply mener jeg ikke betyr så mye i denne sammenheng, da det ikke er noen maktforhold mellom meg og informantene. Min forforståelse er tidligere tematisert, og det er i lys av min stilling i Kirkens Bymisjon jeg fant dette temaet spennende.

3.3 Informasjon og anonymitet

Arbeidet med å finne informanter startet i november 23 og første infobrev direkte til informanter (Vedlegg 2) gikk i februar 24. Jeg ønsket at prosjektet skulle forankres i ledelsen i Kirkens Bymisjon nasjonalt for å øke sannsynligheten for å få informanter. Denne prosessen tok noe tid, og intervjuene ble derfor ikke gjennomført før februar 24.

Informasjonsbrevet (Vedlegg 2) inneholdt informasjon om prosjektet, hvorfor vedkommende ble spurt, hva det innebærer for informanten og at det var frivillig å delta. I tillegg informasjon om personvern, rettigheter og anonymitet.

Denne informasjonen ble også gjentatt i grove trekk ved start av intervjuet.

Prosjektet ble meldt til SIKT - Kunnskapssektorens tjenesteleverandør 30.10.23 og ble godkjent 17.11.23 (SIKT, u.å.).

Under noen av intervjuene kom det opp sensitiv informasjon som kunne satt anonymisering i fare, og dette ble da utelatt fra funn og drøfting, eller ytterligere anonymisert av meg uten at meningen og intensjonen med fenomenet ble endret.

Ledelsen i Kirkens Bymisjon var i utgangspunktet positiv til min forskning i organisasjonen og kjente til problemstilling og tema, som ved første kontakt inneholdt organisasjonens navn i problemstilling (vedlegg 2). Da jeg ba om en bekreftelse på at organisasjonsnavnet kunne brukes i oppgaven ønsket de i første omgang at den ikke skulle publiseres offentlig i så fall, eventuelt at jeg anonymiserte navnet Kirkens Bymisjon. En anonymisering av Kirkens Bymisjon i denne oppgaven ville vært meningsløst da verdiordene ville vært for gjenkjennbar, dette ble tematisert i samtale med kommunikasjonsdirektør. I samme samtale med kommunikasjonsdirektør 12.04.24 på Nasjonal Ledersamling opplevde jeg aksept på å bruke navnet og offentliggjøre forskningen, men mine e-poster av 14.04.24 og 14.05.24 med ønske om skriftlig bekreftelse på dette er ikke besvart. Jeg har valgt å forholde meg til og se på den muntlige aksepten av 12.04.24 som gyldig. Jeg vil etter innlevering og sensur forsøke å få en skriftlig godkjenning dersom oppgaven skulle bli av en slik karakter at den publiseres.

3.4 Gjennomføring

Intervjuene ble gjennomført i februar 24 med vedlagt semistrukturerte intervjuguide (vedlegg 1).

Under intervjuene, som ble gjort over teams, ble det tatt opptak med Nettskjema sin diktafonløsning på min telefon. Nettskjema er et nettbasert undersøkelsesverktøy utviklet av Universitetet i Oslo som gir deg muligheten til å lagre og administrere undersøkelser og datainnsamling trygt (*Nettskjema*, u.å.) Intervjuene ble så automatisk transkribert av samme leverandør.

Intervjuene varte imellom førti og i overkant av seksti minutter og startet med en kjapp introduksjon av meg, før anonymitet, konfidensialitet og beregnet tidsbruk ble informert om, i tillegg til opptak av lyd. Ingen av informantene hadde noen påpekninger i forhold til dette. Den semistrukturerte intervjuguiden ble brukt som styringsverktøy i intervjuet, men

utforskende spørsmål og dialog rundt temaene ble ulik alt etter hva informantene la vekt på og var opptatt av under de forskjellige temaene i intervjuguiden (vedlegg 1).

Etter den automatiske transkriberingen leste jeg gjennom den, samtidig som jeg hørte lydopptak av intervjuet. Der rettet jeg opp i feil og gjorde intervjuene mer lesbar med rett tegnsetting og avsnitt.

3.5 Analysearbeidet

Etter transkribering og «rydding» i avsnitt og tegnsetting satt jeg igjen med 51 A4 sider i Word. Etter min mening var det et stort og uoversiktlig materiale.

Malterud (2017) skriver at kvalitative data representerer store mengder rådata. Det er et utgangspunkt, som vi derfra henter ut tekstelementer med potensiell kunnskapskraft. Gjennom først dekontekstualisering der vi løfter ut deler av stoffet og ser på det sammen med andre deler som sier noe om samme tema eller fenomen. Etterpå gjennomføres en rekontekstualisering der vi påser at materialet ikke har mistet sin opprinnelige sammenheng og menig. Dette for å sikre at det ikke blir en reduksjonisme som fragmenterer og tar stoffet ut av mening og kontekst. Vi skal validere de dekonstruerte elementene opp mot helheten (Malterud, 2017 s. 84-85).

For å analysere materialet mitt benyttet jeg meg av hovedpunktene i systematisk tekstkondensering som Malterud (2017) beskriver. 1) få et helhetsinntrykk, 2) identifisere meningsdannende enheter, 3) abstrahere innholdet i de enkelte meningsdannende enhetene og 4) sammenfatte betydningen av dette (Malterud, 2017 s. 98)

Jeg leste gjennom alle de transkriberte dokumentene flere ganger for å danne meg et helhetsinntrykk. Etter det fant jeg fram meningsbærende enheter som belyste problemstilling og forskningsspørsmål. Så satte jeg koder på alle meningsenhetene som jeg hadde funnet. Under er et eksempel på hvordan tabellen ble seende ut. Kodene var beskrivende for den enkelte meningsbærende enheten, og ble etter hvert som arbeidet pågikk mer klar i hvilken kategori de hørte til i. Jeg ble ethvert sittende med 5 kategorier;

Formidling av verdier, Kjerneverdier, verdier i personalarbeid, egne verdier og skjulte verdier.

Meningsbærende enheter	Koder	Kategorier
verdiene våre er jo noe som preger personalmøter. Som vi tar frem i skriftlig dokumentasjon og som vi snakker om, både i mindre og større forhold. Her hvor jeg jobber nå, så har vi verdiene hengende på veggen på plakater. Hvor det står avdekke, lindre påvirke, og så videre. Så vi omgir oss mer verdiordende.	Snakker om og omgir seg med verdier	Formidling av verdier
De løftes jo frem i mange fine taler ... men de refereres jo også til i noen grad i det arbeidet vi gjør. Jeg synes jo av og til at det blir litt utydelig allikevel da	Opplever verdiformidling som litt utydelig	Formidling av verdier
Som ansatt i bymisjon deltar man på et nyansatt kurs ... så operasjonaliserer vi også verdiene våre lokalt gjennom handlingsplaner og andre styringsdokumenter. I tillegg har vi i hvert fall lokalt hos oss fag- og metodedokumenter som sier hvordan vi skal utøve vårt arbeid og møte målgruppa vår. Hvor også verdiene blir operasjonalisert i det hva det betyr for oss å møte med respekt.	Formidling av verdier på overordnet og lokalt nivå	Formidling av verdier

Verdier i personalarbeid var den kategorien som fikk flest meningsbærende enheter, 39 stykk. For å analysere disse valgte jeg å sammenfalle disse ytterligere. Jeg laget fire nye kategorier under tema verdier i personalarbeid. Nærhet, omsorg, menneskelige hensyn og

verdier i praksis. Under det hadde jeg underkategorier og undertema. Her er et eksempel for kategorien Nærhet:

Kategorier	Underkategori	Undertemaer
Nærhet	Vanskelig å være leder når man kjenner ansatte godt	Vanskelig å sette grenser når du er nær.
	Finne balansen mellom nærhet og avstand	
	Å være leder og i drift kan være krevende	
	Nærhet som omsorg	Nærhet gir omsorg og trygghet. Blir sett

Kategoriene ble i funnkapitlet brukt som deloverskrifter for å synliggjøre hvordan sitater og kategorier henger sammen. I drøftingskapitlet brukte jeg «gullsitater» for å synliggjøre funnene i lys av teori.

3.6 Etske overveielser

All vitenskapelig virksomhet krever at forskeren forholder seg til etiske prinsipper som gjelder både internt i forskningsmiljø og i relasjon til omgivelsene (Thagaard, 2018 s. 20).

Normer for vitenskapelig redelighet er presisert og definert av De nasjonale forskningsetiske komiteene (*NESH*, u.å.). Disse kan deles i 3 hovedområder, god vitenskapelig praksis, ansvar for individ og gruppe som direkte eller indirekte er involvert og ansvar for bruk av kunnskapen i samfunn og miljø (*NESH*, u.å.).

Jeg har gjennom oppgaven vært bevisst å være så transparent og åpen som mulig slik at oppgaven kan etterprøves og forstås fra et vitenskapelig perspektiv. Jeg har søkt å forklare mine forskningssteg og hvordan funn og resultater henger sammen. Jeg har belyst temaene med anerkjent teori og gjennom metodekapitlet redegjort for hvilke vitenskapelige skritt jeg har tatt.

Min forforståelse og min jobb i Kirkens Bymisjon Nordland har vært et aspekt som jeg har hatt med meg hele veien. Jeg har forsøkt å være så åpen som mulig i min søken etter kunnskap og ikke latt min forforståelse være styrende i intervjuer og resultater. Samtidig har

forforståelsen vært utgangspunktet for min oppgave, da jeg hadde en nysgjerrighet på hvordan andre ledere i organisasjonen så på sammenhengen mellom verdier og personalarbeid. Forforståelsen kan både være til fordel og ulempe i dette perspektivet.

Den forforståelsen vi har gir tilgang til noen former for innsikt og skygger for andre (Thagaard, 2018 s. 79). Malterud (2017) hevder at den vanligste fallgruven med forforståelse er at den overdøver budskapet i det empiriske materialet, men at man ved bevissthet og refleksjon rundt forforståelsen kan forebygge dette (Malterud, 2017 s. 45).

Gjennom intervjuene har jeg fått flere nye perspektiver som har endret min oppfatning av verdier i personalarbeid og vært bevisst på å representere informantenes stemmer uavhengig av min forforståelse og holdning til temaet.

I min kontakt med Kirkens Bymisjon har jeg informert om intensjonen med oppgaven, frivillighet, anonymitet, konfidensialitet og muligheten til å trekke seg (Vedlegg 2). I starten av intervjuene tok jeg disse temaene opp igjen. Jeg har forholdt meg til og søkt SIKT om godkjenning til forskningsprosjektet. Noen av temaene som kom opp i intervjuene har også blitt ekstra anonymisert ved at detaljer som kunne vært gjenkjennende er fjernet, eller at hele avsnittet er tatt ut i samråd med informant.

Informantene skal gi informert og frivillig samtykke til å delta, og skal når som helst kunne trekke seg uten at det for noe form for ubehag eller negative konsekvenser (Johanssen et al., 2021 s. 46).

Det siste punktet med ansvar for bruk av kunnskapen i samfunn og miljø gjelder særlig medisinsk forskning men er selvsagt også gjeldene i samfunnsvitenskapelig forskning (Johanssen et al., 2021 s. 46).

Oppgaven min vurderer jeg ikke som skadelig hverken for informanter, som er anonymisert, eller Kirkens Bymisjon. I samtale med kommunikasjonsdirektør i Kirkens Bymisjon (12.04.2024) godkjente hun bruk av navnet i oppgaven, men ikke i tittel eller problemstilling. Hun godkjente muntlig også eventuell offentliggjøring av oppgaven.

4 Funn

I dette kapitlet vil jeg presentere analysen av intervjuene, og vil i neste kapittel drøfte dem i lys av relevant teori. Kapitlet deles inn etter de fire kategoriene jeg landet på etter analysen av intervjuene. Kjerneverdier og formidling, verdier i personalarbeid, egne verdier og skjulte verdier. Sitater fra informanter har innrykk og er i kursiv for å tydeliggjøre at dette er informantsitat.

4.1 Kjerneverdier og formidling

Samtlige 5 informanter nevnte respekt som en kjerneverdi i Kirkes Bymisjon. Som den ene informanten sa;

Det er den respektverdien som jeg føler trumfer litt på verdipyramiden.

Visjonsverdiene til Kirkens Bymisjon (Kirkens Bymisjon, 2017) Respekt, rettferdighet og omsorg nevnte 4 av informantene som kjerneverdier. En av informantene sa;

så identifiserte vi 20-30 forskjellige verdiord som brukes i organisasjonen.

Alle informantene kjente godt til verdiene i Kirkens Bymisjon og at de var viktige i arbeidet. Verdier som likeverd, verdighet, å bli sett, rom for alle, ingen er bare det du ser og bærekraft ble også nevnt som verdier de anså som kjerneverdier.

I formidlingen av verdiene nevnte alle informantene at de ble tatt opp både fra sentralt i organisasjonen og lokalt i tiltakene. En av informantene uttrykte at hen savnet mer bruk av det i praksis;

De løftes jo frem i mange fine taler (...) men de refereres jo også til i noen grad i det arbeidet vi gjør. Jeg synes jo av og til at det blir litt utydelig allikevel da.

De fire andre informantene omtalte verdiene som noe som preget personalmøter, som de omgav seg med i det daglige arbeidet og som aktivt brukes i strategi og handlingsdokumenter. En informant sa det slik;

verdiene våre er jo noe som preger personalmøter. Som vi tar frem i skriftlig dokumentasjon og som vi snakker om, både i mindre og større forhold. Her hvor jeg jobber nå, så har vi verdiene hengende på veggen på plakater. Hvor det står avdekke, lindre påvirke, og så videre. Så vi omgir oss med verdiordene.

Selv om 1 mente det kunne vært jobbet mer med, eller tydeliggjort mer, var det tydelig at verdiene i Kirkens Bymisjon stod sterkt og at de viderefremmes av ledelsen til de ansatte på flere måter.

4.2 Verdier i personalarbeid

Kategorien verdier i personalarbeid var den som fikk flest meningsbærende enheter. Jeg analyserte denne kategorien en gang til med fire subkategorier; Nærhet, Omsorg, menneskelige hensyn og verdier for og i praksis.

4.2.1 Nærhet

Flere av informantene jobbet i små tiltak med få ansatte og stor nærhet til dem. Flere jobbet også delvis i drift i tillegg til lederansvaret. Det var et tydelig skille mellom de 3 som jobbet i drift og med få ansatte mot de 2 som jobbet på strategisk lederskap og ikke deltok i drift.

De som jobbet i drift og med få ansatte opplevde det krevende å balansere nærhet og lederansvar. Som en informant sa;

Med såpass liten stab som fire stykker, så må man jo veldig tett på hverandre, også privat. Som leder er det kanskje ikke alltid bra å vite så mye om privatlivet til folk, for da er det så enkelt å si at nå er det så vanskelig at det er bare å dra hjem. En annen type leder vil bare ha sagt at må du dra, så får du dra, jeg trenger ikke vite noe mer, du bestemmer selv, også får vi deale med å finne en vikar. Jeg skal ikke være sjelesørger for mine ansatte, for det er noe annet.

Eller som en annen informant som opplevde nærhet krevende i forhold til arbeidsoppgaver og ledelse;

min jobb som personalleder er jo å ivareta den ansatte til å gjøre sin jobb best mulig for å møte den brukeren, men når man også er den ansatte selv på en måte som møter brukeren og leder i samme rolle, så kan den synes jeg være litt krevende hvis man har forskjellige standarder, eller leser situasjoner forskjellig

Alle de 3 jobbet med å finne den rette balansen og var bevisst dette dilemmaet. De to som hadde flere ansatte og ikke deltok i drift i noe særlig grad opplevde nærhet som omsorg. En informant sa;

Jeg tror nok at jeg ganske ofte tar meg tid til å høre på hvordan folk har det selv om vi har driftsmøter og det er driftssaker. At de får lov til å komme frem med hvordan de har det også personlig

Informantene gav uttrykk for at de opplevde nærhet som en måte å vise omsorg og gi de ansatte trygghet på at de ble sett. Nærhet ble et uttrykk for omsorg i praksis.

4.2.2 Omsorg

Omsorg er en av verdiene som 4 av 5 opplevde som en kjerneverdi i Kirkens Bymisjon. Når det kommer til anvendelse av denne verdien i personalarbeid, var det stor variasjon på hvordan det opplevdes hos de ulike informantene. På den ene siden opplevdes det som en organisasjonsutfordring der det kunne bli for mye omsorg, mens det av andre ble etterspurt større grad av omsorg til ansatte. I midten pratet informantene om å finne en balanse mellom omsorg og instrumentell ledelse, og å finne kompromisser. En informant sa;

Men jeg gjør noen sånne kompromisser noen ganger i stedet for å være steinhard og bare avvise det helt.

En informant synes det var vanskelig å ikke gi omsorg, men at omsorgen da kunne gå på bekostning av organisasjonens og de andre ansattes beste.

i forhold til omsorgsbyrden, så er det som leder å finne den grensen for å vise omsorg og forståelse for ansattes travle hverdag, eller greier utenfor jobbarenaen. Og på en eller annen måte si at, her, du er nå inne i en skilsmisse, og jeg skjønner at det kan være veldig krevende, men det kan du ikke ta det med deg inn i jobben (...) Enten får

du sykemelde i 20%, eller så må du jobbe 100% hvis du skal ha hele lønnen. Og der tenker jeg kanskje ikke alltid jeg har vært like flink, til å ikke la meg involvere. Fordi det er vanskelig å ikke vise en forståelse og omsorg, og kunne tilpasse det.

Informantene snakket om omsorgen og nærheten tett på en annen og det var tydelig at nærhet gjorde det vanskelig å ikke vise omsorg også. Selv om det kunne gå på bekostning av arbeidsmengde på andre eller leder selv.

En av informantene mente at omsorgen organisasjonen viste for sine brukere også burde i større grad praktiseres mot de ansatte. Informanten sa;

Jeg tror kanskje vi har vært redd for å gjøre det for mykt. At vi skal ha den omsorgen ut, men innad må vi være litt tøffe å levere på dette når vi skal, mens jeg tenker at det henger sammen.

Igjen var det et skille mellom ledere tett på ansatte og drift og de to som jobbet mer strategisk. Det var de som jobbet strategisk som lå i midten og tenkte kompromisser og balansegang. De som var tett på opplevde det enten som utfordrende å sette grenser, eller ønske om å gi mer omsorg på bekostning av organisasjonens beste. Likt for alle var anerkjennelsen av menneskelige hensyn.

4.2.3 Menneskelige hensyn

Alle tematiserte menneskelige hensyn. Jeg vil her tematisere det i 3 temaer; Hvor langt skal vi gå, innenfor loven og menneskelig hensyn som forutsetning

Alle 5 informantene var opptatt av menneskelig hensyn. Her var ikke skillet nødvendigvis i forhold til ledere i drift og ledere høyere opp. Skillet gikk mer på erfaring. En av lederne med lang erfaring som var i drift og nært på ansatte hadde opplevd en lang sykemeldtoppfølgings sak og sa;

... hvorfor er bymisjonen så redd for å bli tatt, for å ikke ivareta sine ansatte? Hvorfor var de så redde for å bare gå til en oppsigelsessak? Er det noen der ute som kan ta dem, eller fagforeninger som kan ta dem, og så blir de sett på i et dårlig lys, at man

ikke engang klarer å ivareta en medarbeider som har en kronisk lidelse, og i alle fall ikke har tilrettelagt rett? Jeg synes vi la til rette i bøtter og spann.

Hans erfaring var at organisasjonen gikk for langt før oppsigelsen kom. En annen sa;

Jeg tror at verdiene som jeg har og organisasjonen har, det gjør at vi går noen ekstra runder med våre ansatte. At vi ikke blir så instrumentelle. At vi kanskje er for imøtekommende, for snille. At vi kanskje anvender verdiene i noen sammenhenger for stor grad. Kanskje bør vi ha vært strammere i regien i noen saker.

Begge trakk fram spørsmål om hvor langt organisasjonen skal gå i å ta menneskelige hensyn, samtidig som de nettopp tenkte at det var viktig. En tredje informant sa;

Men det å vise respekt, det å gjøre det på en ordentlig måte, at vi følger spillereglene, at vi følger arbeidsmiljøloven, det tror jeg vi er veldig opptatt av å gjøre Jeg synes i hvert fall at vi bruker veldig mye tid og krefter på ivaretagelse oppi det hele ... uansett tror jeg nok alltid noen vil føle seg såret og vonbroten.

Og videre

så har vi saker der jeg kanskje ikke synes folk gjør jobben sin da. Og da er det litt sånn krevende det her med rom for alle, ingen er bare det du ser, skal du møte de ansatte like skvært?

Måten organisasjonen møter sine brukere gjør at ledere også vurderer dette opp mot lederskap. Hvor langt skal de gå i de menneskelige hensyn? De er alle opptatt av at det er viktig, men reflekterer over at det kan være vanskelig å sette foten ned. Og vise mindre hensyn til ansatte enn man ville med brukere av organisasjonen. Samtidig er det en resonans mellom verdiene til lederne og menneskelige hensyn. En av informantene sa dette om det å ta menneskelige hensyn;

Ja, jeg forventer det. Jeg tenker ikke at vi skal være på noen måter en verna bedrift. Men jeg tenker at i de verdiene vi har, så skal det være litt rom for alle å jobbe her.

Både nærhet, omsorg og menneskelige hensyn gikk igjen hos informantene og gav en fortelling om hvordan verdiene til Kirkens Bymisjon ble verdier for og i praksis.

4.2.4 Verdier for og i praksis

Verdiene til Kirkens Bymisjon var i stor grad sammenfallende med verdiene mange av lederne opplevde som sine egne. En informant sa;

Organisasjonsverdier og mitt yrke sine verdier som sosialarbeider, det går veldig hånd i hånd

Lederne uttrykte at verdiene til Kirkens Bymisjon var lett å forholde seg til, fordi de samsvarte med egne verdier. De opplevde også at verdiene var noe organisasjonen jobbet aktivt med og som det var rom for å bruke tid på. En informant sa;

Så da synes jeg at det er en god ting i bymisjonen at vi har rom til å kunne sette sånne agendaer. Så det er jo en tillitt og en respekt jeg har fått som leder til å kunne gjøre det. Så det synes jeg er en god ting også i bymisjonen sin organisering og inkludering av ansatte.

En annen informant snakket om hvordan verdiene ble en del av arbeidsmiljøet og at det «satte seg i veggene»

Jeg tror jo at veldig mange av de som jobber her har veldig ivaretagende verdier. Det er mye varme hender og hjerte, det er det. Det er veldig mange som er raus, som bryr seg om dem som har det vanskeligst i samfunnet, og jeg tror at når mange samles på én plass, så legger det seg noen verdier der.

En av informantene fortalte om virksomhetsoverdragelse fra en kommersiell aktør, av for eksempel et sykehjem, til Kirkens Bymisjon.

det er å høre hva ansatte som da blir virksomhetsoverdratt fra den tidligere driveren, som var en kommersiell aktør, og så møter de da kirkens bymisjon. Og så gir de da noen tilbakemeldinger til de som er leder av den overtakelsesprosessen, og sier at de opplever å bli møtt på en veldig, altså de er veldig beroliget i måten de blir møtt på

da. Måten den informasjonen blir formidlet på, og visjonen for drift da, altså hva er det vi ønsker å skape sammen. Og at de signaliserer at det er andre holdninger som ligger til grunn for drift da, enn når den kommersielle aktøren drev.

Alle informantene vektla betydningen av verdiene var viktig i arbeidet og var i aktiv bruk. Samtidig som det kom opp noen refleksjoner om at verdiene av og til kunne gå på bekostning av system og struktur.

Og så blir det denne relasjonen en oppdagelsesreise i hva vi kan gjøre for denne personen (informanten snakker om hvordan vi møter brukere). Og så tenker jeg at jeg opplever av og til, eller har i hvert fall reflektert over det tidligere, at vi også jobber administrativt og ledelsesmessig litt med samme metodikk. Den metodikken med å ikke tenke hvor vi skal, å ikke ha noen tydelige mål, at det kanskje er et utslag av verdiene våre.

Samtidig var det flere som sa at Kirkens Bymisjon har endret seg de siste årene og gått over til å være en mer profesjonell aktør der rutiner, struktur og strategier er viktige element. At det tidligere var mer hjerte og behov som skapte framdrift og at det nå var mer strategiske beslutninger som lå til grunn for nye tiltak eller veivalg. En informant sa at hen av og til var usikker på om hen passet Kirkens Bymisjon da hen følte hen var en blanding av Kirkens Bymisjons verdier og de mer harde business verdiene. hen sa;

Jeg har liksom følt at det har vært en slags blanding (for meg) av kirkens bymisjon og business-liv. Her må vi få litt mer struktur over saken, altså. Men jeg opplever egentlig at det har blitt veldig positivt tatt imot. Fordi det har vært en slags kultur som har lagt vekt på å verdsette folk på en kanskje annen måte enn jeg har opplevd før.

Hun opplevde at de egne verdiene hun kom med ble akseptert og var velkommen inn i en organisasjon som hun av og til følte hun kanskje ikke var myk nok for. Samtidig var det flere informanter som ønsket seg tydeligere system og opplevde verdiene av og til som utfordrende i personalarbeidet. Det ble derfor viktig å prøve å finne hvilke egne verdier som de vektla i arbeidet.

4.3 Egne verdier

Når det kom til egne verdier var målet å finne ut hvilke verdier de tok med inn i organisasjonen og anså som viktige i sitt lederskap, også i Kirkens Bymisjon. Verdier som ikke nødvendigvis var en del av organisasjonens verdier, eller sammenfalt med dem. Det var noen verdier som flere av informantene tok opp som de opplevde både som viktige, og utfordrende i organisasjonen, men det var også verdier som de mente var viktige og som passet godt inn med, og kanskje overlappet, organisasjonens verdier. Åpenhet var det flere som nevnte som en viktig verdi for dem, og som passet godt med Kirkens Bymisjons verdier. En informant sa;

jeg er veldig opptatt av å tenke at åpenhet er en, det er verdier som ligger kanskje ikke helt sånn tydelig i verdigrunnlaget vårt, men er jo en del av dette med respekt og rettferdighet.

Åpenhet var også noe en mente kunne bidra til å gjøre gjellende verdier til verdier i praksis;

dette med åpenhet og det å være ærlig, at man skaper et klima hvor det oppfattes greit og trygt, å være åpen og ærlig om de valgene man tar, og hvorfor man ikke skal kamuflere det i ansatsgruppa, det tror jeg er viktig for å faktisk få til refleksjon over praksis.

Samtidig kan åpenhet være utfordrende;

Jeg tenker at det å være skvær handler også om å tørre å ta opp ting og være ærlig og tydelig og gi sannferdige tilbakemeldinger. Men noen ganger så opplever jeg at det ikke er alle ansatte som klarer å ta imot det. Men jeg synes likevel at det er viktig å være ærlig og åpen.

Ærlighet var altså en verdi flere opplevde som viktig og som de, selv om det kunne skape vanskeligheter i lederrollen, var opptatt av å etterleve. At det var ryddige arbeidsforhold med tydelige rammer var det også flere som kommenterte som viktige verdier de hadde med og som gav resonans i organisasjonens verdier;

Jeg har vært veldig opptatt av at folk skal føle seg trygge, og at de skal vite at det er vår prioritering og vårt ansvar.

Og en annen;

Tror man må være veldig ryddig, det er min jobb som leder å være ryddig og tydelig på hva er liksom, hva er vår lønnspolitikk, hvordan lager vi den, liksom i sånne ting, og at man har prinsipper for det, som skal være forståelig og anvendbare for de ansatte.

Egne verdier som kanskje opplevdes litt mer på kant med organisasjonens verdier ble også trukket fram. Det som handlet om profesjonalitet og effektivitet var verdier som kunne oppleves mer utfordrende å gjennomføre;

profesjonalitet, tenker jeg, er en verdi som jeg i hvert fall holder høyt, både som leder, men også som jeg tenker at å jobbe gjennom med mine ansatte, at de skal være profesjonelle sosialarbeidere i møte med denne målgruppa som vi jobber med, som er en sårbar gruppe, og det er jo kanskje noe, hvis jeg skal trekke, eller sette noe negativt med det å jobbe i en verdibasert organisasjon, at det kan bli litt mye hjerte og omsorg

Og en annen om forventninger og effektivitet;

Samtidig så er jeg nok en som har ganske klare forventninger til folk. Jeg sliter litt med det her når folk er for mye borte og syke og slappe. Da er jeg litt på

Disse verdiene ble gjenstand for refleksjon og var noe som ledere tydelig ville ha, men som var vanskelig å vite hvor langt de kunne gå.

og hva er min forventning, og hva er en realistisk forventning til en ansatt, og hva er for høy forventning, og hvordan kan man jobbe med det, hva betyr det, ja, alle de tingene der, det synes jeg kan være sånn indre krevende da, å stå i.

En reflekterte over om verdiene i ideell sektor kanskje gjorde profesjonalitet vanskeligere, samtidig som hun mente den samsvarte godt med organisasjonens verdier i utgangspunktet;

de fleste mennesker som jobber i de yrkene vi jobber i, har jo disse verdiene ofte i bunn, og gjennom sin utdannelse og de valgene man har tatt der, så ligger det masse verdier. Så for meg er det mer viktig med den profesjonaliteten, for det er kanskje noe med det at jeg har jobbet med så mye i ideell sektor, og at jeg ser at det er der vi må heve oss litt, fordi det kanskje har vært for mye hjerterom, kaker og bare verdier. Så må man matche det med at det er faktisk innenfor våre verdier, og hvis vi skal forvalte dem, så må vi også møte våre brukere profesjonelt.

Det å vise respekt og rettferdighet handlet med andre ord om også å være profesjonell.

Jeg tenker at det er en god verdiforankring i å være en profesjonell aktør i måten vi ansetter å behandle våre ansatte på. Så det at vi følger lovene og tariffen for å behandle folk reelt på den måten, det er en viktig verdi for å rekruttere og beholde godt kvalifiserte personer.

Av egne verdier var det to retninger som gikk igjen, den ene handlet om ærlighet og det andre handlet om å være profesjonell og en effektiv organisasjon. Effektivitet er interessant og vurderingen av hvor effektive ansatte er, eller innsatsen de legger ned i arbeidet kom også fram i de skjulte verdiene.

4.4 Skjulte verdier

Skjulte verdier var noe informantene ikke hadde reflektert særlig mye over, eller et begrep de ikke kjente godt til. Samtidig var det noen ting som var interessant. Det ene perspektivet handlet om å gi det lille ekstra, mens det andre handlet om å skape det gode miljøet og når det kunne bli problematisk. En informant sa det slik;

det å så frø og at det liksom skal falle i god jord, det er jo for så vidt et bilde vi også kjenner fra Bibelen, (...) det er ikke sikkert jeg skal så så mange frø, men jeg skal prøve å legge til rette for at vi har bra jord. Sørge for at det er frodig og kan gi grobunn for et eller annet, uansett hvem som sår hvilke frø, så skal vi sørge for at her er det en temperatur og et mull som gjør at det kan gi grobunn for noe godt, for hva folk måtte trenge.

Men opplevde ikke alltid å strekke til;

Det som irriterer meg mest er de gangene jeg har kollegaer eller brukere, som gjør at jeg blir irritert, eller kjenner at jeg ikke har så mye tålmodighet, eller orker ikke, er jo fordi de får meg til å føle meg mindre raus. Jeg skulle gjerne vært en som har masse kjærlighet og tålmodighet med alle, men det blir så tydelig at det har jeg ikke. Da blir jeg nesten sur på dem for at de klarer å trigge eller fremprovosere sånne følelser.

En annen informant så på det å strekke seg ekstra som en skjult verdi i Kirkens Bymisjon som var viktig;

Måten vi møter det på. At vi faktisk går noen ekstra meter eller kilometer sammen med dem. At vi strekker oss langt for å avhjelpe en vanskelig boligsituasjon. At vi gjør mye for å hjelpe dem med helseproblematikk og så videre. Så vi går langt utover det våre samarbeidspartnere i det offentlige gjør.

Mens en annen informant som også gjenkjente det å strekke seg ekstra som en skjult verdi opplevde at det kunne være problematisk;

hvor langt man strekker seg i møte med en bruker, som kan oppleves som det riktige og det gode å gjøre der og da, men som egentlig kanskje bidrar til å kamuflere en utfordring for den gruppa

Og noen ganger er det å strekke seg lengre også noe arbeidsgiver tjener på;

Men å jobbe i Bymisjonen er jo på en måte et verdivalg og en livsstil også. Og kanskje fordi jeg startet som frivillig, og at det er en organisasjon som har mange frivillige og er avhengig av frivillighet også. Og fordi jeg selv ikke er en petimeter for å oppføre timer, eller er ikke noe flink til å ta ut avspasering, for da blir det vanskelig å drifte her. Så da får jeg min lønn i himmelen når jeg dør.

De skjulte verdiene som kom fra informantene handlet i stor grad om det å gjøre noe ekstra. For bruker, ansatte og organisasjon. Noen ganger kan nok det være problematisk, både for bruker, ansatte og organisasjonen.

I arbeidet med analyse av intervjuene har jeg vært opptatt av å finne essensen av hva informantene opplevde som viktig når det kom til verdier i personalarbeid. For mange av informantene var det lett å gå ned på driftsnivå og jeg forsøkte under intervjuene og løfte blikket til ledelse og verdiarbeid. De semistrukturerte intervjuene hadde fire hovedpunkter; Organisasjonens verdier, verdier i personalarbeid, egne verdier og skjulte verdier (vedlegg 1 - intervjuguide).

I neste kapittel vil jeg drøfte funnene i lys av teori som er presentert tidligere i masteroppgaven.

5 Drøfting

I drøftingen vil jeg se på funnene i lys av sentrale teorier i oppgaven. Kapitlet organiseres etter funn som var relevant for å kunne svare på problemstillingen. Meningsbærende sitater, gullsitater, som kom opp under intervjuene og som fanget essensen av informantenes stemmer om fenomenet danner overskriften til hvert tema. Sitatene er forkortet og gitt en generell ramme.

5.1 Verdiene går hånd i hånd

Lencioni(2002) omtaler verdiene respekt, rettferdighet og omsorg som kjerneverdier da de er dypt inngrodder verdier som styrer alle selskapets handlinger og er dets kulturelle hjørnesteiner (Lencioni, 2002 s. 6) Aadland & Askeland (2017) bruker et annet begrep på Lencionis kjerneverdier, de kaller dem virksomhetskritiske verdier da de i sterkere grad definerer organisasjonens identitet, samtidig som de ligger tett på det virksomheten gjør og «tror på» (Aadland & Askeland, 2017 s. 126).

Aadland (2020) skriver om organisasjonsetikk og sier at alle organisasjoner har et sett av verdier og normer som utgjør organisasjonskulturen. Og disse skal til sammen tegne organisasjonens fingeravtrykk (Aadland, 2020 s. 27).

Ved å søke på ordene *respekt, rettferdighet og omsorg* finner man Kirkens Bymisjon. Et lignende søk på de seks kjerneverdiene i Oslos verdidokument vil resultatet sprike mer. Det er visjonsverdiene til Kirkens Bymisjon som er organisasjonens fingeravtrykk og som informantene i denne studien peker på som kjerneverdiene.

Informantene pekte i stor grad på visjonsverdiene til Kirkens Bymisjon når de ble spurt om kjerneverdiene, fire av fem nevnte omsorg og rettferdighet, mens alle fem pekte på respekt. I verdidokumentet til Kirkens Bymisjon Oslo, nå sammenslått til nasjonal stiftelse, er det verdiene Verdighet, fellesskap, rettferdighet, solidaritet, barmhjertighet og håp og tro som er kjerneverdiene, mens visjonen er at alle mennesker skal oppleve respekt, rettferdighet og omsorg (Kirkens Bymisjon, 2017). Visjonsverdiene gjelder for alle stiftelsene, mens kjerneverdiene kan variere fra stiftelse til stiftelse og tiltak til tiltak.

En av grunnene til dette kan være at visjonsverdiene er de som Kirkens Bymisjon i stor grad bruker både internt og eksternt. De «males» på vinduene og er visjonen for hva Kirknes Bymisjon skal bidra med som organisasjon. Dette stemmer godt med egen erfaring da min forforståelse var at visjonsverdiene til Kirkens Bymisjon var kjerneverdiene.

Metaforene «fingeravtrykk», «hjørnesteiner» og «males på vinduene» kan her forståes som noe som preger organisasjonen og gjør den gjenkjennbar for andre. Metaforene kan forstås som verdier for og i praksis som skiller dem fra andre organisasjoner. Lencionis og Aadland & Askeland definisjoner av kjerneverdier som «hjørnesteiner» og «organisasjonens identitet» passer godt med at disse verdiene «males» på vinduene, både som fysiske dekor i Kirkens Bymisjons lokaler og ved søk på internett. De blir organisasjonens fingeravtrykk.

Organisasjonsetikken er normativ ved at den søker å finne løsninger som i størst mulig grad samsvarer med organisasjonens etablerte og ønskelige verdier. Organisasjonsetikken utspringer fra sosialetikken og individetikken, og er nært beslektet med profesjonsetikken (Aadland, 2020 s. 28).

Informantene beskrev dette slektskapet ved å si at egne verdier, profesjonsverdiene og organisasjonens verdier var sammenfallende. Når verdiene til organisasjonen samsvarer med verdiene til informantene og profesjonene som arbeider i en organisasjon kan man si at de «sitter i ryggmargen».

Aadland & Askeland (2017) sier at verdier for praksis blir organisasjonens styringsmål og at verdiene må kunne relateres til praksis. Verdiene må komme og implementeres fra ledernivå. Hvis verdiene er flittig omtalt, vil de også kunne påvirke handlingsmønsteret på et intuitivt nivå og på den måten prege praksis. Verdier i praksis går den andre veien der refleksjon over praksishandlinger gir grunnlag for å se hvilke verdier som faktisk kommer til uttrykk i organisasjonen. Disse kan avvike fra kjerneverdiene og ved kritisk refleksjon gi organisasjonene verdifull kunnskap om hvilke verdier som faktisk kommer til uttrykk i organisasjonen (Aadland & Askeland, 2017).

Etikkfaget har som utgangspunkt det enkle, men kompliserte spørsmålet som Sokrates stilte; Hvordan skal jeg leve? Etikk handler altså om valg i alle livets faser. Konsekvensetikken handler om hvordan dine handlinger får konsekvenser for deg og de rundt deg. Pliktetikken

peker på visjonen om å alltid handle «riktig», i dette tilfellet at alle mennesker skal erfare respekt, rettferdighet og omsorg (Aadland, 2020 s. 35-37). Sosionomer har yrkesetisk grunnlagsdokument som sin profesjonsetikk som sier noe om hvordan de som yrkesutøvere skal opptre (Fellesorganisasjonen, 2023).

Sirris (2019) ser på hybride ledere som gjennom sin profesjon og sin lederrolle blir hybrider mellom profesjonsverdier og organisasjonens verdier. Dette vil for eksempel sosionomer med lederansvar i Kirkens Bymisjon kunne være eksempler på. Hybridledere kan være både brobygger mellom verdiene og buffere mot press i verdikonflikter. Det kan også føre til rollekonflikter og balansehandlinger mellom ledelse og fag (Sirris, 2019).

Det framstår som om de personlige verdiene, profesjonsverdiene og organisasjonens verdier er samsvarende på mange områder. Samtidig vil det kunne oppstå verdikollisjoner som går utover de verdiene som harmoniserer, men kjerneverdiene til Kirkens Bymisjon harmonerer godt med mange av profesjonsverdiene og det informantene forteller om personlige verdier. Det kan være med på å bygge oppunder kjerneverdiene og gi grunnlag for verdinær praksis.

Likevel kan det være motsetninger mellom egne verdier, profesjonsverdier og organisasjonsverdier. Det kan for eksempel forekomme for ledere i møte med personalarbeid. Et spørsmål som dukket opp i flere av intervjuene med informantene var hvor langt verdiene skulle gjelde i møte med de ansatte. Omsorg, i en uendelig grad, vil jo kunne skape organisatoriske utfordringer ved at det for eksempel går ut over en effektivitet som organisasjonen er avhengig av.

Espedal (2017) skriver at verdiutviklende samspill må bygges på verdier som respekt og omsorg. Likevel kan ledere være anerkjennende samtidig som de gir konstruktive tilbakemeldinger til ansatte som ikke er på rett spor. Det krever at leder er autentisk med ekte og ærlig hensikter slik at medarbeider opplever seg respektert og anerkjent, samtidig som de ikke trenger å være enig i beslutningen. Det kan bidra til en gjensidig respekt der medarbeider tar ansvar og anerkjenner avgjørelsen selv om hen i utgangspunktet er uenig (Espedal, 2017b)

Både hybrid ledelse og anerkjennende ledelse kan være med å svare ut hvordan ledere skal balansere verdiene respekt, rettferdighet og omsorg i sitt personalarbeid. Gjennom

refleksjon om hvordan praksishandlinger utføres vil ledere kunne være verdibevisste i sine avgjørelser og bygge opp under visjonsverdiene til Kirkens Bymisjon som kjerneverdier.

5.2 Sjelesørger for mine ansatte

En annen verdi som også kom opp, var nærhet. Både som en organisatorisk struktur og en verdi nevnt i samme åndedrag som omsorg.

I verdibaserte organisasjoner med flere små tiltak som Kirkens Bymisjon kan det etter min egen erfaring som leder både være en styrke med nærhet og en utfordring. Nærhet er kanskje en verdi som er skjult og som kunne blitt tematisert mer. Min erfaring er at nærhet kan både styrke organisasjonen og skape vanskeligheter i lederbeslutninger.

Nærhet er ikke en åpen verdi fra Kirkens Bymisjon, men en verdi informantene tok opp, og som de nevnte i samme åndedrag som omsorg. Verdien kom som et resultat av organiseringen og strukturen i organisasjonene, og som et utslag for omsorg. Informantene som ledet ledere og store avdelinger med mange ansatte opplevde nærhet og kjennskap til sine ansatte som et tegn på at de viste omsorg. At de tok seg til å høre hvordan de hadde det, også på et personlig plan. Dette stemmer godt med det Espedal (2017) skriver om anerkjennende lederstil. Det ligger en oppriktighet, ærlighet og respekt i møte med medarbeidere som gir rom for å ta upopulære avgjørelser og organisatoriske hensyn.

Ledere for små tiltak med 3-6 ansatte, og der leder også deltok i drift tok opp nærhet både som en positiv verdi som var med på å gi omsorg, men også som en utfordring når organisasjonens krav og behov kom på kollisjonskurs med nærheten.

Nærhet kan ha vært en skjult verdi som ikke får verbale uttrykk og som kan gi etiske dilemmaer eller problemer for ledere. Aadland & Askeland (2017) snakker om skjulte verdier, eller tacit values, og sier at verdier avgjør alle beslutninger og valg. Det er like meningsfullt å reflektere over skjulte som åpne verdier for se på hvilke verdier som reelt kommer til uttrykk i organisasjonens praksis og derfor er verdier i praksis (Aadland & Askeland, 2017 s. 91). Der verdier for praksis er åpne verdier som ledelsen implementerer og

skal kunne relateres til organisasjonens praksis, er verdier i praksis verdier som tar utgangspunkt i faktiske handlinger (Aadland & Askeland, 2017 s. 118-122).

Informantene peker på en organisering som gjør at de er tett på sine ansatte, kjenner dem godt og der ansatte er åpne i forhold til situasjoner i privatlivet som kan gå utover jobben. Lederne opplever det som problematisk å vite i hvilken grad de skal anvende den åpne verdien omsorg også ovenfor ansatte. Nærhet til ansatte kan medføre noen dilemma knyttet til forholdet mellom drift av organisasjonen og den enkelte ansatte sin livssituasjon og brukerens tilbud. Dette dilemmaet nevnes av en informant som sier at om man velger å sende noen hjem vil det kunne være godt for den hjemsendte, men bli en byrde for de som må overta vedkommende arbeidsoppgaver.

Etiske dilemmaer henger sammen med verdikollisjoner og kan ved refleksjon gi organisasjonen en rik kilde til bevisstgjøring (Aadland & Askeland, 2017 s. 91-92). Etikk krever refleksjon, og i noen tilfeller vil leder kunne gjøre den refleksjonen selv, men en annen kilde til refleksjon kan være veiledning, enten individuelt eller i gruppe. Vråle (2017) beskriver lederveiledning gjennom refleksjon og bevisstgjøring kan være en gullgruve for organisasjoner. Ledelse handler blant annet om å ta beslutninger og treffe prioriteringer og valg knyttet til dem. Ofte må ulike hensyn veies mot hverandre (Vråle, 2017 s. 303). Kritisk refleksjon om hvordan den åpne verdien omsorg og den skjulte verdien nærhet skal veies i praksishandlinger vil kunne gi organisasjonen en bedre bevisstgjøring om de etiske dilemmaene ledere står ovenfor og veie verdiene mot ønskede praksishandlinger.

Opplevelsen av å veie hensyn til en ansatt og hensynet til organisasjonen mot hverandre oppleves som en utfordring for noen av informantene. Og sannsynligvis vil flere forhold og hensyn være med i vurderingen. I forhold til nærhetsetikken vil relasjonen og tillitten leder og ansatt har kunne være med å påvirke utfallet. Aadland (2018) sier at nærhetsetikken, eller relasjon etikken, handler om møtet mellom mennesker ansikt til ansikt. Etikken er preget av prinsipper om omsorg, tillitt, ansvar og empati. Samtidig kan det moralske dilemmaet kanskje ikke la seg løse mellom leder og medarbeider, og leder må reflektere selv eller få veiledning, og kanskje ta inn «moralske krykker» og sortere verdiene ved hjelp av fornuft (Aadland, 2018 s. 81-82).

I verdibevisst ledelse er det flere verdisystemer. Egne verdier, profesjonsbaserte verdier, organisasjonens verdier og samfunnets verdier. Mellom disse kan det oppstå spenninger og noen ganger konflikter. Veiledning kan hjelpe ledere å sortere verdipyramiden gjennom å tenke høyt og sortere handlingsvalg (Vråle, 2017 s. 305-306).

Jensen et. al. (2018) har skrevet en artikkel om gruppeveiledning av mellomledere på sykehus. Der konkluderes det med at gevinsten av gruppeveiledning er at man blir kjent med ledere på samme nivå som man kan diskutere felles problemstillinger med og kontakte ved utfordringer. Noen av deltakerne uttrykte også at de hadde fått mot til å ta nye valg. (Jensen et al., 2018). Vevatne (2020) tematiserer mot blant ledere i helsevesenet. Hun sier at ledere trenger mot, og at frykten er noe ledere må utfordre seg til å stå i. De lange linjene og visjonene for lederskapet kan være til hjelp i de mindre avgjørelsene. Ledere skal bry seg om sine ansatte og være nær dem for å forstå dem bedre (Vevatne, 2020 s. 128-129). Brunstad (2009) hevder at en leder uten mot ikke kan utrette stort, og at mot er veien mellom feighet og overmot. Feighet på den ene siden, overmot på den andre og den gyldene middelvei som representerer mot (Brunstad, 2009 s. 133-134). Mot handler også om klokskap og kan knyttes til dyden besindighet. Å vite når du skal handle og når du skal vente. Det er i ettertanke og refleksjon ny kunnskap og innsikt oppstår (Brunstad, 2009 s. 139).

Ledelse handler blant annet om å ta avgjørelser og noen ganger er det moralske og etiske utfordringer som bidrar til verdikollisjoner som vanskeliggjør avgjørelsen. Kollegastøtte, veiledning og mot kan bidra til å finne gode beslutninger. Det er viktig å kunne trekke seg tilbake, vurdere situasjonen med ryggen til begivenhetene og reflektere alene eller i et lederfellesskap for å finne ny kunnskap. På samme måte kan nærhet bidra til det. Hvis leder har god kjennskap til sine ansatte vil det være lettere og kunne ta adekvate avgjørelser når situasjoner oppstår.

En vesentlig arena for bevisstgjøring av verdier er etisk refleksjon over reelle valgsituasjoner. Etske dilemmaer er kjennetegn på verdikollisjoner (Aadland & Askeland, 2017 s. 91).

En annen utfordring med nærhet og ledelse i drift er at ledere observerer ansatte i yrkesutøvelse og kan komme i dilemma i forhold til på den ene siden legge til rette for og motivere den ansatte, og på den andre siden ha andre standarder for utøvelse av praksis.

Da kan nærhet være en skjult verdi som gjør det vanskelig for leder å velge en mer uttalt verdi om å være profesjonell. Det blir verdikollisjon mellom å være leder og profesjonsutøver.

Verdibasert ledelse kanskje viktigste feilslutning er at klargjøring av kjerneverdier i en organisasjon fører til bedre praksis. Derfor er verdibevisst ledelse å foretrekke da bevisstgjøring og begrunnelse av praksis høyner kvaliteten på virksomheten. Bevisstgjøring i form av å reflektere over intensjoner, praksismønstre og mulige verdifortolkninger i hverdagspraksis. Og begrunnelse i form av en redegjørelse for sine beslutninger og hvilke verdier, dyder, konsekvenser og moralske prinsipper som anvendes (Aadland & Askeland, 2017 s.15).

I verdibevisst ledelse snakker vi om verdier for praksis og verdier i praksis. Kjerneverdiene til Kirkens Bymisjon er verdier for praksis, men vil også kunne vise seg som verdier i praksis, hvis handlingene reflekteres over i ettertid og praksisen samsvarer med verdien (Aadland & Askeland, 2017 s. 91 - 92). Nærheten som oppstår på grunn av organisering kan uttrykke skjulte verdier som gjennom refleksjon kan gi innsikt i verdier i praksis. (Eide & Aadland, 2008 s. 8).

I motsetning til pliktetikken som styres etter blant annet plikter og prinsipp handler relasjonsetikken om tillitt, omsorg, ansvar og empati. I relasjonsetikken, eller nærhetsetikken og omsorgsetikken som den også kalles, er et vesentlig poeng at moralen gir seg utslag i situasjonen og den enkelte praksishandlingen. Samspillet i relasjonen vil styre utfallet (Aadland, 2018).

Nærhet omtales av informantene tett på verdien omsorg, som er en åpen visjonsverdi i Kirkens Bymisjon. Nærhet er en skjult verdi i praksis. Å finne gode praksisløsninger for nærhet i personalarbeidet kan vinnes ved hjelp av refleksjon og veiledning, individuelt og i grupper.

5.3 Varme, hender og hjerte

Omsorg er en av visjonsverdiene til Kirkens Bymisjon og en verdi fire av fem informanter pekte på som en kjerneverdi. Omsorg var en verdi de snakket om og reflekterte rundt i sitt arbeid som ledere. Refleksjonene beveget seg på en linje fra; for mye til for lite omsorg. Også på denne verdien var det et skille blant informantene som hadde mange ansatte og ledere på små tiltak. Lederne med mange ansatte befant seg i midten av linjen, for mye til for lite omsorg. De snakket om en balansegang og en kontinuerlig vurdering i hvor instrumentell og verdibasert praksisen skal være.

De to informantene på mindre tiltak som nevnte omsorg som en kjerneverdi opplevde den på litt forskjellig måte. På den ene siden som en verdi hen var redd ble brukt i for stor grad og på den andre siden en verdi hen mente organisasjonen kanskje var redd for å bruke i personalarbeidet.

Også her er nærhetsetikken og bevisstgjøring av verdiene viktige. I motsetning til nærhet er omsorg en åpen verdi i Kirkens Bymisjon. Spørsmålet to av informantene reflekterte over var i hvilken grad omsorg skal anvendes i møte med medarbeidere, mens de to informantene med mange ansatte og som ledet ledere uttrykte at det var en kontinuerlig vurdering i hver enkelt sak. Kvalnes (2008) sier at et etisk verktøy er Aristoteles begrep om den gylne middelvei. Gode menneskelige egenskaper befinner seg her, ikke for mye og ikke for lite. Det kan være en nyttig korreks i vår tendens til å tenke motsetninger. Hvis vi tenker at omsorg er den gylne middelvei vil likegyldighet være for lite og selvutslettende for mye. (Kvalnes, 2008 s. 69-71).

Omsorg er en *verdi for praksis* i Kirkens Bymisjon, en visjonsverdi, men den kommer også opp i refleksjon og står som en *verdi i praksis*. Lederne reflekterer over det og jobber aktivt i hverdagen med verdien. Aadland (2017) hevder verdibasert ledelse i sosialkonstruksjonistisk lys er en lederpraksis som setter refleksjon og erkjennelse av verdier i praktisk lederskap. Ledelse er å sørge for prosesser som gjør at offisielle og praktiserte verdier henger sammen, og erkjennelse av at verdier er resultat av refleksjon i etterkant av praksiser (Aadland, 2017). Den ene informanten som mente seg ikke flink fordi hen kanskje var for omsorgsfull og styrte etter relasjonsetikken der tillit og omsorg ble avgjørende for hens valg om å vise det.

Mens den andre informanten som opplevde handlingsrommet var for lite fulgte kanskje pliktetikken med dens regler og plikter.

Vevatne (2020) snakker om frihetspraksiser og hevder at disse kan gi mellomledere rom til å utøve ledelse som fagperson der kostnadseffektivitet og effektivisering ikke er de eneste rettesnorene, men idealene og verdiene man har i profesjonene også er rettesnorer for god ledelse. Å finne et mot til å stå opp for, eller stå imot press som kan komme fra høyere ledernivå er essensielt, og at ulydighet mot øverste ledelse kan gi trygghet og annerkjennelse fra sine ansatte (Vevatne, 2020 s. 129). På den andre siden kan presset ovenfra også være velbegrunnet i pliktetikken og konsekvensetikken. Som nevnt tidligere er pliktetikken opptatt av lover regler og rettferdighet. Konsekvensetikken er opptatt av at svaret er mest mulig godt for flest mulig. Svaret på det etiske dilemmaet er at konsekvensen blir best mulig for flest mulig (Aadland, 2018 s. 68-78).

Som organisasjon er lover, regler og plikter viktige. Det er styringsverktøy i arbeidshverdagen. Omsorg gjennom tilrettelegging, fravær og forminsket produktivitet kan gå ut over organisasjonen i et instrumentelt perspektiv. Skillet mellom ledere med stor nærhet og de med mer avstand kan peke på et skille på for eksempel, erfaring, utdanning, tid til refleksjon, verdivurderinger og etikk.

Ledererfaring og lederutdanning pekte også Jensen et al. (2018) på i sin artikkel. Mange mellomledere kommer fra «gulvet» og får lederverv uten erfaring eller formell kompetanse i ledelsesfaget. Det kan være med på å skape usikkerhet i valgsituasjoner og gjør god faglig veiledning enda viktigere. Et felleskap mellom disse lederne der saker og problemer kan løftes og diskuteres anses som viktig (Jensen et al., 2018).

En leder som er leder for andre ledere, eller har veldig mange ansatte har sannsynligvis med seg en kompetanse inn i jobben, eller har visst seg som svært pliktoppfyllende mot øverste ledelse for å få en slik tillit.

En annen side kan være at ledere med «større» ansvar også ser mer mot pliktetikken og konsekvensetikken i sine vurderinger. De vurderer hvor instrumentelle og hvor omsorgsfull de skal være i et annet lys enn informantene med få ansatte. Det kan også henge sammen med at nærheten og relasjonen til hver enkelt ansatt ikke er like stor.

Aadland (2018) sier at det finnes gode grunner for å være regelstyrt. Regler og retningslinjer er viktige brikker i samfunn og organisasjoner. Det gir oss et skille mellom rett og galt og gir retning og grenser for avgjørelser innenfor et spesifikt område. Ulempen med regelfokus er at man kan glemme og spørre hvilke verdier som skal fremmes, at de blir for detaljerte og at de ikke vil passe i alle situasjoner 100 % (Aadland, 2018 s. 89-90). Et alternativ til regler er godt skjønn, klokskap og god dømmekraft. Det vi gi ledere trygghet i unike situasjoner som oppstår tilfeldig og uventa. «Livet skjer» og da kan møte med en regelstyrt organisasjon gjøre vondt verre. Samtidig krever godt skjønn, klokskap og god dømmekraft både erfaring og kompetanse for å stå seg. Det er mer omfattende en regelkunnskap. Ulempen er at skjønn uten regler kan bomme hvis dømmekraften svikter. Derimot er skjønn ved klok og god anvendelse en mulighet til å justere reglene etter situasjonen. Ved bruk av godt skjønn, klokskap og god dømmekraft, med gode regler og retningslinjer i bunn, kan det bli en oppskrift på god profesjonsetisk praksis (Aadland, 2018 s. 91-92).

Til syvende og sist handler det om i hvilken grad organisasjonen skal vise omsorg i til sine ansatte. Å finne den riktige middelvei for omsorg i organisasjonens praksis til personalarbeid kan være vanskelig, og avhenge av mange faktorer. Klokt lederskap krever erfaring, godt skjønn og god dømmekraft.

5.4 I bøtter og spann

Det var stor enighet blant informantene om at menneskelige hensyn også var viktig innenfor ledelse og personalarbeid. Visjonsverdiene respekt, rettferdighet og omsorg handler i stor grad om hvordan organisasjonen skal møte mennesker. Spørsmålet som ble stilt, og var oppe til refleksjon, var i hvilken grad dette hensynet skal tas. Hvor går organisasjonens og lederens grense i forhold til menneskelig hensyn.

Grenser handler ifølge Brunstad (2009) om en plass der noe begynner og noe slutter. Horisont, som stammer fra det greske ordet *horos*, betyr grense eller linje og markerer synets rekkevidde. Bak horisonten ligger en ny verden av muligheter, men for at lederen skal «få øye» på den må den ha mot nok til å forlate det kjente (Brunstad, 2009 s. 50). Frontlinjen i krig kalles ingenmannsland, eller terra nullius, det tomme land. Det er likevel ikke et ikke-etisk område. Her er det hat, mistro og frustrasjon, men også håp, omtanke og muligheter

(Brunstad, 2009 s. 57-58). Ledelse er grenseoverskridende, og en god leder må alltid ha et blikk på grensekonflikter. Det å utvide grensene uten å samtidig trygge det indre vil fort straffe seg. Noen mulige grenseområder er de juridiske, de moralske og grenser for forsvarlig ressursforvaltning (Brunstad, 2009 s. 74-75).

Overskriften i dette kapitlet henviser til en informant som mente at organisasjonen var grenseoverskridende i sitt hensyn til en ansatt. Organisasjonen gikk langt utover grensen for det juridiske i sin tilrettelegging, og var i grenseområdene i forhold til det moralsk-etiske og en forsvarlig ressursforvaltning. Var organisasjonen redd for noe?

Frykt for å krysse en grense og se hva som befinner seg på den andre siden kan være skadelig for en organisasjon. Det gjelder både i forhold til ikke å tørre å tenke nytt, utfordre lover og regler, og ved å være passive i saker som kan skade organisasjonen internt eller eksternt. I dette tilfellet opplevde informanten at det menneskelige hensynet gikk ut over ressursene hen hadde tilgjengelig. Hen opplevde å ha tilrettelagt langt ut over grensekravene juridisk og etisk, samtidig som den uavklarte situasjonen gjorde det vanskelig i driften, da stillingen ikke kunne utlyses all den tid den var uavklart.

På den andre siden kan det jo hende HR-avdelingen ikke mente saken var godt nok fulgt opp av leder, og derfor anså grunnlag for oppsigelse ikke til stede. I så fall ville det nok være klokt og juridisk riktig å ikke krysse grensen til oppsigelse.

Grenseovergangen fra hvordan ledere og organisasjonen skal møte sine ansatte opp mot hvordan organisasjonen møter sine brukere oppleves, i hvert fall for noen ledere, som et dilemma. Når kommer man til grensen? Når starter og stopper det menneskelige hensynet til de ansatte? I mange tilfeller vil det nok være fornuftig å være grenseoverskridende, mens andre ganger vil grenseoverskridelsen medføre problemer. Vurderingene må komme i en blanding av regeletikk og nærhetsetikk. Regler i bunn, og over det god og klok bruk av skjønn. En egenskap som Aadland (2018) og Brunstad (2009) mener krever både erfaring og kompetanse. Det er verdier som ikke kan kjøpes, men må læres over tid.

Et annet spørsmål er jo i hvilken grad organisasjonen og øverste ledelse ønsker at menneskelig hensyn blant ansatte skal ivaretas. Hva legges i ordene respekt, rettferdighet og

omsorg? Visjonen er jo at alle mennesker skal erfare disse verdiene, men til hvilken grad og til hvilken kostnad?

Sirris (2020) skriver om verdienes elastisitet. Verdiene ligger ikke fast og kan brukes i dynamisk samspill og pågående tolkninger. Studien viser at ledere bruker elastisiteten for å få til endringer og at de gjennom forhandlinger utforsker nye betydninger som kan gi nye praksiser (Sirris, 2020 s. 218).

Ved å følge det juridiske og pliktetikken vil ledere kunne forsvare at de ansatte er møtt med respekt, rettferdighet og omsorg, da alle krav er fulgt, og at det ville vært respektløst, urettferdig og omsorgsløst for brukerne og la noen som ikke gjorde en god jobb fortsette i stillingen. Samtidig vil det kunne hevdes at dette er et minimum av visjonsverdiene, og at en organisasjon som Kirkens Bymisjon burde levere bedre enn det.

Khallouk & Robert (2018) skriver; Ideelle organisasjoner kan i mange tilfeller bli tillagt høye etiske standarder (Khallouk & Robert, 2018 s.190).

Så da er det denne grensen da. Det skillet, der noe stopper og noe annet begynner. Hit, men ikke lengre. Det krever mot og klokskap, og av og til kan ærlighet stå som en motsetning til menneskelige hensyn.

5.5 Føle seg såret og vonbroten

Informantene var opptatt av at ansatte skulle møtes på en ordentlig måte, med respekt, rettferdighet og omsorg, og at det å være ærlig og oppriktig var viktig. Samtidig kan det oppstå situasjoner som gir etiske dilemmaer. For eksempel kan ærlighet være en motsetning til menneskelige hensyn. Vi lyver til noen fordi sannheten ikke bringer noe godt med seg i situasjonen.

Konsekvensetikken har som handlingsregel at du skal handle slik at konsekvensene av handlingen fører til mest mulig nytte og lykke for flest mulig (Aadland, 2018 s. 79). Samtidig kan slike dilemmaer ofte komme i konflikt mellom for eksempel konsekvensetikken og pliktetikken. Pliktetikken som skal forholde seg til regler, prinsipper og rettferdighet, og konsekvensetikken som er den beste løsningen for flest mulig (Aadland, 2018).

Konsekvensetikken kan derfor akseptere løgner der det gir et bedre resultat for alle berørte parter (Kvalnes, 2008 s. 108).

I funnene var det ikke noe som tydet på at informantene lente seg i stor grad på konsekvensetikken. De opplevde utfordringer med ansatte, men var opptatte av at de skulle opptre ærlig og redelig. Også i de vanskelige situasjonene. Pliktetikken og nærhetsetikken var viktige etiske verktøy for å opptre ærlig og redelig. Klare regler, åpenhet og omsorg for de ansatte.

Espedal (2017) gjør en analyse av de to ledertradisjonene troverdig og autentisk ledelse. Troverdig ledelse bygger på den norske verdibeviste ledelsen, mens autentisk ledelse er en internasjonal og mer instrumental retning. En av forskjellene på organisasjonsnivå er at i verdibevist ledelse er det organisasjonens verdier som er utgangspunkt for meningsskapende prosesser. I autentisk ledelse har leder et internalisert moralsk perspektiv som reflekterer rundt egne verdier, moral og etikk, Lederen har en relasjonell åpenhet og en ærlig tilnærming (Espedal, 2017a).

Det kan være at noen ledere i Kirkens Bymisjon har en mer autentisk tilnærming til verdiene og at de gjennom egne og profesjonsverdiene ikke bare legger til grunne organisasjonens verdier, men har en større selvrefleksjon rundt egne verdier. Det var tydelige at informantene satte åpenhet og ærlighet høyt i sitt personalarbeid, samtidig som organisatoriske krav og profesjonalitet var viktig. De instrumentelle verdiene ble veid mot de mykere verdiene. Og som en informant sa, vil alltid noen føle seg såret og vonbroten. Med dette mente hen at uansett hvor mye tilrettelegging, omsorg og oppfølging man gav, ville alltid noen ikke føle seg hørt eller sett i stor nok grad. Likevel var åpenhet og ærlighet viktigere enn å skjule budskapet.

En annen side av ærlighet og åpenhet som informantene mente var viktig var at det gav rom og takhøyde til å reflektere rundt verdier og praksiser. Aadland og Askeland (2017) hevder verdier i praksis vil ofte kunne framstå som begreper som skiller seg fra de uttalte verdiene for praksis og være nyttige korrektiver for rutinebehandlinger og beslutningsmønstre. Et nøkkelspørsmål for å avsløre verdier i praksis, er å se hva man bruker tid, penger og ressurser på (Aadland & Askeland, 2017 s.112).

Selv om ærlighet og åpenhet er verdier som kan inngå i den uttalte verdien respekt, er det også egne verdier som er skjulte og som ledere reflekterer over og bruker av organisasjonens ressurser for å ivareta. Skjønnshammer (2017) bruker begrepet sensemaking, eller mangel på det, som grobunn for sladder og rykter som tetter hullene som manglende eller misvisende informasjon gir. Mangel på åpenhet i saker som har betydning for ansatte vil kunne skade organisasjonen (Skjørshammer, 2017).

Det kan se ut til at informantene har reflektert over viktigheten av ærlighet og åpenhet som verdier i praksis, og som er knyttet til de uttalte verdiene til Kirkens Bymisjon. Og at det er bedre å såre eller skuffe ansatte med ærlighet, enn å skjule sannheten og slippe de vanskelige samtalene. Det ser ut til at verdiene er en kombinasjon av organisasjonens, egne og profesjonsverdier.

5.6 For mye hjerterom, kaker og bare verdier

Det var noen verdier som kom opp som skilte seg fra de andre mer myke verdiene. Profesjonalitet og effektivitet var verdier som var viktige for informantene, og som de kunne føle av og til ble borte i de myke verdiene.

Hybridledelse er et begrep som brukes innen organisasjonsforskning og viser til to eller flere elementer som normalt finnes separat, men som i denne sammenhengen kan representere lederskap på den ene siden og sosialt arbeid på den andre. Flere av informantene er både ledere og fagansvarlige. Dette gir en hybridledelse (Vevatne, 2020 s. 120).

Informantene kunne oppleve dilemmaer knyttet til slik hybridledelse. På den ene siden var de leder med ansvar for å motivere og bygge opp sine ansatte, men på andre siden kunne de være faglig uenig i utførelsen av praksis blant de ansatte. Eller ved at profesjonsverdiene pekte dem i en retning, mens organisasjonens krav til økonomi eller prioriteringen en annen. En slik hybridledelse vil kunne føre til noen etiske dilemmaer.

Angell (2017) hevder at særlig velferdsorganisasjoner blir stilt over et legitimitetskrav, både internt og eksternt. Ledere kan ikke kun lede etter verdiene til organisasjonen, men har både internt og eksternt press på seg. Internt kan det handle om å sikre legitimitet ved å sørge for

gode forankringsprosesser, mens ekstern legitimitet handler om at organisasjonens verdier, mål og virkemidler samsvarer med lover og regler og at de har normativ og kulturell støtte i omgivelsene (Angell, 2017 s. 137 -138). Videre skriver forfatteren at behovet for legitimitet henger sammen med at organisasjoner utfører et moralsk arbeid. Legitimitetsbegrepet har sitt språklige opphav fra det klassisk latinske ordet «legitimus» og det middelalder-latinske ordet «legimitas». Det første henviser til «i samsvar med loven» mens det andre peker på sedvane eller gammel skikk. (Angell, 2017 s. 141).

Et slikt opplevd press fortalte flere av informantene om, og at dette har økt de siste tiårene. Det holder ikke lengre å være ideell og full av gode verdier da både ansatte og omgivelsene forventer en profesjonell organisasjon som også har verdier som handler om profesjonalitet og effektivitet, og at det leveres både ovenfor tjenestemottakere, ansatte og omgivelsene.

Molven (2017) skriver om juss og etikk og hevder at enhetsledere og mellomledere kan komme i krysspress fra flere sider. Øverste ledelse, ansatte, brukere, økonomi, krav og verdier i organisasjonen og utenfor. Fra øvrig ledelse handler det ofte om å være innenfor budsjetter, mens ansatte ønsker forsvarlige arbeidsvilkår og brukere og samfunn forventer at rettighetene oppfylles og det er forsvarlig drift (Molven, 2017 s. 202).

Dette presset som mellomledere står kommer til syne i intervjuene med informantene. Det handler både om at de ønsker å framstå som profesjonelle og levere resultater, og at de verner om, verdiene og det ideelle oppdraget til organisasjonen. Det handler om verdier, økonomi, ressurser og forventninger. Både til seg selv og ansatte.

5.7 Lønn i himmelen

Brunstad (2009) hevder at en sentral oppgave i godt lederskap er å gi språk til visjoner og drømmer. Ordene å bevege og bevegelse henger nøye sammen, og det må en bevegelse av følelsene til for å få mennesker til å bevege seg (Brunstad, 2009 s. 97).

Løvaas (2017) trekker koblinger mellom verdier, motivasjon og handling. Ytre motivasjon som for eksempel lønn, en bred forståelse av indre motivasjon der meningsfull aktivitet som samsvarer med egne verdier bidrar til motivasjon og en prososial motivasjon om å hjelpe

andre. Alle disse verdiene vil kunne gi motivasjon for handling, der de indre og prososiale motivasjonsfaktorene har størst betydning (Løvaas, 2017 s. 234).

Cheverton (2017) hevder at det er en betydelig forskjell i lønnen til ansatte i ideell sektor mot privat og offentlig sektor. Ansatte i ideell sektor «selger» sin arbeidskraft under markedsverdien fordi de mener verdien av jobben er viktigere, og at motivasjonen for å jobbe i en ideell organisasjon ikke er økonomisk motivert. Også lederlønninger i ideell sektor har vist seg lavere enn for andre bransjer og at motivasjonen for å «selge» sin arbeidskraft lavere handler om sammenfallende verdier mellom leder og organisasjon. Ulempen kan være at ledere i ideell sektor er sårbare for utbrenthet og utnyttelse (Cheverton, 2007 s. 429-430).

Informantene snakket om sammenfallende verdier mellom seg og organisasjonen som viktig bidragsyter for at de jobbet i Kirkens Bymisjon. De pekte også på ansatte som strekker seg langt i sine jobber, og som tidvis går utenfor det som er krevd av dem. I tillegg pekte noen informanter på egen vilje til å strekke seg langt for å oppfylle verdiene, målene og kravene til organisasjonen. Dette kunne utspille seg både i at de godtok lavere lønn, jobbet overtid uten å skrive dette opp eller avspasere, og tidvis var hardt presset på tid og ressurser. Samtidig var de klar på at de ikke forventet at ansatte gjorde dette, og at organisasjonen skulle opptre i henhold til lovverk og profesjonelt. Denne viljen til å levere mer enn det som er forventet kan vise til en sterk motivasjon for jobben. Verdiene sammenfalt med egne, aktiviteten var meningsfull og den prososiale motivasjonen var stor. De opplevde å ha en autonomi i jobben, de fikk brukt sin kompetanse og opplevde sosial tilhørighet. Dette gav høy ytelse, jobbtilfredshet og forpliktelse til organisasjonen. Faren er at et stort press på sikt kan føre til utbrenthet og at organisasjonen kanskje ikke avdekker en utnyttelse av ansatte fordi handlingene forblir skjult all den tid den ikke rapporteres.

Et annet aspekt som kan knyttes opp mot en sosial tilhørighet og motivasjon var at informantene i stor grad snakket om å ta vare på hverandre. Åpenhet, ærlighet, respekt og «lytte til» og «se». En informant snakket om å skape en god jord for vekst i overført betydning. Hen ville sørge for at vekstvilkårene for hva eller hvem som enn trengte det skulle være der. Et slikt miljø og en slik arbeidsplass der ansatte møtes med disse verdiene kan

bidra til høy indre motivasjon, som igjen gjør at ytre motivasjonsfaktorer og verdien lønn blir mindre viktig.

5.8 Oppsummering

I oppsummeringen forsøker jeg å svare ut de fire forskningsspørsmålene med bakgrunn i drøftingen. Jeg tar ut de viktigste funnene som peker mot forskningsspørsmålene og prøver å nærme meg en konklusjon på problemstillingen og oppgaven.

5.8.1 Hva oppfatter ledere som organisasjonens verdier?

Informantene pekte på visjonsverdiene respekt, rettferdighet og omsorg når de viste til Kirkens Bymisjon kjerneverdier. De nevnte også andre verdier som lå tett på disse som likeverd, ingen er bare det du ser og rom for alle.

I tillegg var det flere som nevnte profesjonsverdiene og egne verdier som sammenfallende med organisasjonens verdier.

Samtidig var det tydelig at Kirkens Bymisjon, og kanskje ideell sektor generelt, har en dreining mot en mer målstyrt ledelse der profesjonalitet, effektivitet og høye krav er viktige. Sektoren leverer på offentlige anbud og ønsker i større grad å drive institusjoner jf. Kirkens Bymisjon årsmelding (2019), og levere sine bidrag til offentlig tjenesteproduksjon. Dette gjør at organisasjonens «myke» verdier blir mer presset av krav og effektivitet i stadig større konkurranse om ressursene.

Sammenslåingen av Kirkens Bymisjon kan også sees på som en profesjonalisering av organisasjonen. Da denne sammenslåingen fortsatt er helt fersk og nye rutiner og organisering fortsatt ikke er helt klar, vites det ikke hvordan dette vil påvirke organisasjonens verdier. Mitt inntrykk fra informantene var at den nye organiseringen var på trappene, men ikke fullt ut iverksatt. Det gjør at jeg tenker at bildet jeg fikk i denne oppgaven speiler slik organisasjonen var i sin gamle drakt. At generalsekretæren også fortalte at det skulle gjøres et verdiarbeid i 2024 i organisasjonen gjør at en ny forskning på verdiene i Kirkens Bymisjon om noen år kunne vært spennende.

5.8.2 Hvordan opplever ledere at disse verdiene påvirker personalarbeidet?

Informantene reflekterte over verdienes betydning i sitt arbeid og mente at organisasjonens verdier forpliktet også i personalarbeidet. Å behandle de ansatte med respekt og rettferdighet stod som en selvfølge for informantene. Verdiene var sammenfallende med egne verdier og det å vise respekt gjennom å være ærlig, og «se» sine ansatte var viktig og en selvfølgelighet. Respekt kommer fra det latinske ordet spectare som betyr å se. Med re- foran betyr det direkte oversatt å «se igjen» eller «se en gang til». Informantene tok seg tid til å se sine ansatte og var tydelige på at det var en viktig verdi for organisasjonen og lederskapet. At de ansatte også skulle behandles rettferdig og at lover og regler skulle følges ble også uttrykt av informantene. Disse verdiene var både verdier for praksis som en uttalt visjon og identitet til Kirkens Bymisjon. Mine funn peker også på at det var verdier i praksis og som viste seg i informantenes praksishandlinger.

Utfordringen med organisasjonens uttalte verdier kom under verdien omsorg. I hvilken grad den skulle gjelde for ansatte var vanskeligere å finne balansen på. Lederne med mange ansatte og større avstand til drift opplevde dette som en balansegang som måtte reflekteres over kontinuerlig. Omsorg ble brukt i praksis av disse lederne etter en vurdering på hvor instrumentell og hvor verdibasert de mente de måtte være i den enkelte situasjon, hvor omsorgsfull de ansatte opplevde dem er ikke innebefattet i denne oppgaven.

Informantene med få ansatte og i drift fant større utfordringer med balansegangen. Både for mye og for lite omsorg ble sagt som noe som påvirket deres personalarbeid. På den ene siden var det vanskelig å ikke vise omsorg når man var så nær de ansatte, og på den andre siden en opplevdes det som vanskelig å vise nødvendig omsorg på grunn av pliktfølelse, organisasjons forventinger eller manglende frihetspraksiser. Refleksjonen over praksisen til lederne peker på at verdiene påvirket personalarbeidet og var en verdi i praksis, men at det var usikkerhet om verdien var for mye eller for lite hensyntatt. En annen utfordring med verdien omsorg var når den kom i konflikt med skjulte verdier som ikke var uttalt i organisasjonens verdidokument.

5.8.3 Opplever ledere at andre verdier enn organisasjonens verdier blir viktige i sin lederjobb som personalledere?

Profesjonalitet og effektivitet var to verdier som ble nevnt i denne sammenheng og flere av informantene står i en «hybridledelse» som gjør at de må balansere profesjonsverdiene og organisasjonens verdier, både uttalte, men også de som handler om organisatorisk styring og på den måten er skjulte.

Flere av informantene pekte på at organisasjonens «myke» verdier av og til gikk på bekostning av effektivitet og profesjonalitet. At system og struktur forsvant i varme og omsorg.

Som både teori og informantene peker på er ideell sektor i stadig tøffere farvann. Kampen om midlene og kravet til organisasjonen krever stadig mer av ansatte og ledere. Da tidligere gode verdier og en prososial motivasjon lå til grunn for arbeidet, gjør nå endrede konkurranse- og rammevilkår det til en «tøffere» bransje. Et stadig økende press på å vinne anbud og levere resultater gjør organisasjonen sårbar i et økonomisk perspektiv. Det gir behovet for en profesjonell og effektiv organisasjon som kan levere på et annet nivå enn med godt hjerte.

Informantene opplevde profesjonalitet og effektivitet som viktige verdier i organisasjonen. De pekte på at dette var noe som kanskje hadde manglet tidligere, men som nå var nødvendig for at organisasjonen skulle ha sin livsrett. Spesielt systemer og struktur ble pekt på som noe organisasjonen måtte, og jobbet med, å forbedre.

En sammenslåing av ti av stiftelsen kan være et resultat av dette presset og det vil være andre krav til systemer og struktur i en større stiftelse.

En annen verdi som kom fram, var åpenhet og ærlighet. I noen grad sammenfaller de med respekt og rettferdighet, men flere av informantene brukte disse ordene, åpenhet og ærlighet, når de snakket om andre verdier som var viktige for dem. De handlet om både om å kunne stå inne for og forklare valg av ledelsen og mot til å stå i vanskelige situasjoner framfor å skjule årsaken til valget.

5.8.4 Hvilke skjulte verdier identifiserer ledere som påvirker deres beslutninger og handlinger i personalarbeid?

En skjult verdi som kom fram under intervjuene var nærhet. Både som organisatorisk og relasjonell verdi. Den var både en styrke og en utfordring i arbeidshverdagen til informantene. På den ene siden som en forlengelse av kjerneverdien omsorg, men på den andre siden som en utfordring i forhold til verdikollisjoner.

Slik organisasjonen er satt opp i dag er det flere ledere som sitter med personalansvar for få mennesker og er selv i drift. Dette gir nærhet til praksisfeltet og nærhet til de ansatte. Det er flere fordeler med dette, men det kan også by på utfordringer. Fordelen med nærhet er at ledere har et nært og tett innblikk i organisasjonens praksiser. De vet hvor «skoen trykker» og kan utvise god forståelse for ansattes arbeidshverdag. Det kan også skape gode relasjoner som kan gi et godt arbeidsmiljø. Ulempen med nærhet viste seg for informantene når det for eksempel oppstod verdikollisjoner mellom nærhet og omsorg. Enten ved at det var vanskelig å ikke vise omsorg som ble et organisatorisk problem, eller vet at organisasjonens behov ikke skapte rommet for å vise nok omsorg. Nærheten kunne også gi ledere dilemmaer i forhold til at ledere så ansatte i praksissituasjoner der det kunne være faglig uenighet om riktig praksis. Hvilken rolle lederen skulle ha da kunne være utfordrende. På den ene siden uenig i profesjonell praksis eller på andre siden støttende og oppmuntrende leder.

En annen skjult verdi som kom opp handlet om å gjøre mer enn forventet og krevd. En informant kalte jobben et livsvalg. I motsetning til effektivitet handler denne verdien mer om at ansatte og ledere jobber gratis eller for lavere lønn fordi verdiene og motivasjonen til å bidra i organisasjonen overgår de økonomiske verdiene. Motivasjonen er da bygget på indre- og prososiale motivasjonsfaktorer. De er ikke nødvendigvis mer effektive, men går lengre enn det som kreves for å hjelpe brukere eller organisasjonen. Det er bra med en høy motivasjon og vilje til å hjelpe, men baksiden kan være at man skjuler symptomer og utfordringer for en gruppe mennesker, eller at man jobber «gratis» for en organisasjon og dermed skjuler behovet og utfordringene organisasjonen har.

6 Konklusjon

Problemstillingen min var *Hvordan forholder ledere i Kirkens Bymisjon seg til organisasjonens verdier i sitt daglige personalarbeid?*

Jeg kunne gjenkjenne meg i mange av svarene som kom opp under intervjuene, samtidig som jeg opplevde at nye tanker, perspektiver og opplevelser kom fram. Prosessen har vært givende både faglig og profesjonelt.

Ledere i Kirkens Bymisjon navigerer en kompleks balanse mellom organisasjonens verdier og kravene til moderne ledelse. Studien viser at selv om lederne er dypt forankret i organisasjonens verdier, omsorg, respekt og rettferdighet, møter de utfordringer i form av ressursbegrensninger og institusjonelle forventninger. Dette kan iblant føre til verdikonflikter der organisasjonens verdier står i spenningsfelt med andre verdier og mot praktiske eller organisatoriske nødvendigheter.

At ledere i kirkens bymisjon forholder seg til organisasjonens verdier, er det ingen tvil om. Det gjaldt både de som jobbet tett på drift og de som jobbet mer strategisk. Det var derimot noen skiller i utfordringene de opplevde med verdiene.

En av dem kom fra en uttalt verdi, omsorg. Å vise respekt og rettferdighet opplevdes som noe alle stod inne for, både profesjonelt og i egne verdier. Omsorg kunne derimot være vanskeligere verdi å forholde seg til for ledere tett på drift. De opplevde nærheten som en utfordring i sammenheng med omsorg. De strategiske lederne så på omsorg som en verdi som kontinuerlig måtte reflekteres over, men det framstod lettere for dem å finne en god middelvei.

Nærhet, som en skjult verdi, gjorde at noen av informantene på den ene siden opplevde det som utfordrende å gi for mye omsorg, og på den andre siden utfordrende og ikke gi nok. Relasjonene til de ansatte var nær og de kjente de ansatte både profesjonelt og privat. Dette gjorde at ønske om å tilrettelegge og vise omsorg var stor. I et organisasjonsperspektiv gav det utfordringer med lav bemanning og ekstra arbeid på andre ansatte. Å finne den rette balansegangen for ledere i drift framstod som vanskelig.

Oppgaven viser at omsorg er en åpen verdi for og i praksis i Kirkens Bymisjon. Verdien omtales av informantene tett på verdien nærhet, som er en skjult verdi i praksis. Å finne gode praksisløsninger for både omsorg og nærhet kan ved hjelp av etisk refleksjon og veiledning være et viktig bidrag i Kirkens Bymisjons verdiarbeid.

To andre verdier som ikke er uttalt, men som kom fram som viktige var profesjonalitet og effektivitet. Både generalsekretæren og informantene beskriver et større press på ideelle organisasjoner og hva de skal levere. De «myke» verdiene og ønsket om å hjelpe andre kunne av og til gå på bekostning av profesjonaliteten i arbeidet. Som en informant sa «kunne det dekke over og skjule brukerens situasjon og problem». Omsorg på den ene siden og effektivitet på den andre kunne også skape verdikollisjoner. Effektivitet kunne oppleves som vanskelig da mye av arbeidet er av en sånn art som er vanskelig å måle og derfor en usikkerhet på hva som kunne forventes av en ansatt. Og på den andre siden kunne ledere som oppfattet ansatte som mindre effektive også se på de som noe organisasjonen skulle ta hensyn til og bære byrden av i et omsorgsperspektiv. Flere av informantene pekte på at Kirkens Bymisjon også skulle ansette mennesker som hadde behov for en inkluderende arbeidsgiver uten at man skulle være en vernet bedrift.

En annen verdi handlet om en prososial motivasjon der verdien av å hjelpe andre gjorde at ledere og ansatte gikk forbi det som var forventet, og i noen tilfeller akseptert for å sørge for drift i tiltaket og å hjelpe brukere. Disse historiene kom i hovedsak fra ledere tett på drift, men det kan ikke utelukkes at også de strategiske lederne vurderte jobben på samme måte. Det ene handler om en forholdsvis lav lønn i forhold til sammenlignbare jobber og det andre om å jobbe ekstra uten å ta betalt eller avspasere for timene i etterkant. Som ledere var de opptatt av at ansatte ikke skulle gjøre dette, men så mellom fingrene når de gjorde det selv. Verdien av jobben og driften i tiltaket overgikk en økonomisk verdi.

Oppgaven har gitt meg et unikt innblikk i en del av egen organisasjon og fått meg til å reflektere mer over egen praksis. Mange av utfordringene og tankene mine om verdiene og lederrollen er blitt bekreftet, samtidig som jeg har fått ny innsikt i andres og egen praksis. Hvis verdier er utgangspunktet for enhver handling vil alle avgjørelser være verdibaserte, om ikke verdibevisste. Sånt sett forholder ledere seg til organisasjonens verdier. Samtidig er det tydelig at verdiene til Kirkens Bymisjon står sterke og ledere tenker over organisasjonens

verdier i sitt personalarbeid. Dreiningen mot en mer målstyrt og instrumentell ledelse synes å være reell, og flere ledere påpeker ønske om en mer profesjonalisert og målstyrt ledelse. Samtidig peker oppgaven på at det er en egenart i de sterke organisasjonsverdiene som skaper motivasjon og handling for å oppfylle verdiene i praksis.

Jeg vil hevde at hvis ideelle organisasjoner skal være relevante som et motstykke til privat og offentlig tjenesteleveranser, må verdiene stå tydelige og sterke som en motvekt til målstyring og effektivitet. Det gir organisasjonen både en egenart, og ansatte og ledere en motivasjon for å jobbe der.

Til slutt setter jeg opp noen kulepunkter for det jeg vurderer som de viktigste funnene i denne studien og som i lys av teori kan være et bidrag til organisasjonens verdierarbeid i 2024:

- Verdiene til organisasjonen bidrar til motivasjon og handling for ledere.
- Vurdere gruppeveiledning av mellomledere i forhold til faktiske praksissituasjoner og kritisk refleksjon rundt disse og verdikollisjoner som oppstår. Spesielt for ledere tett på ansatte og drift.
- Se nærmere på verdien omsorg, og konkretisert meningsinnholdet i verdien. På hvilken måte skal omsorg være en verdi i praksis som komplimenterer verdiene respekt og rettferdighet.

Litteraturliste

- Angell, O. H. (2017). Velferdsorganisasjoner—Legitimitet og verdier. I E. Aadland & Harald Askeland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (s. 137–155). Cappelen Damm akademisk.
- Brunstad, P. O. (2009). *Klokt lederskap: Mellom dyder og dødssynder*. Gyldendal akademisk.
- Cheverton, J. (2007). Holding Our Own: Value and Performance in Nonprofit Organisations. *Australian Journal of Social Issues*, 42(3), 427–436. <https://doi.org/10.1002/j.1839-4655.2007.tb00068.x>
- Det Norske Akademis Ordbok*. (u.å.). NAOB. <https://naob.no/>
- Eide, T., & Aadland, E. (2008). *Etikkhåndboka for kommunenes helse- og omsorgstjenester* (2. oppl.). Kommuneforl.
- Espedal, G. (2017a). Troverdige eller autentiske? En analyse av to ledertradisjoner. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (s. 267–285). Cappelen Damm akademisk.
- Espedal, G. (2017b). «Tøff love» Annerkjennelse og ledelse i en organisasjonssammenheng. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (s. 286–302). Cappelen Damm akademisk.
- Fellesorganisasjonen. (2023). *Yrkesetisk grunnlagsdokument 2023-2027*. <https://www.fo.no/getfile.php/1311735-1585635696/Dokumenter/Din%20profesjon/Brosjyrer/Yrkesetisk%20grunnlagsdokument.pdf>
- Jensen, A. R., Rossavik, B., & Husebø, S. E. (2018). Avdelingssykepleiere blir bedre ledere med gruppeveiledning. *Sykepleien*, 73043, e-73043. <https://doi.org/10.4220/Sykepleiens.2018.73043>

Johanssen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. ABSTRAKT.

Khallouk, M., & Robert, M. (2018). Obstacles to management innovation in nonprofit organizations: The case of an international nongovernmental organization: *Journal of Innovation Economics & Management*, n° 25(1), 183–210.
<https://doi.org/10.3917/jie.pr1.0020>

Kierkegaard, S. (1869). *Etterlatte papirer*. <https://www.ordtak.no/sitat.php?id=2555>

Kirkens Bymisjon. (2017). *Verdidokument*. <https://kirkensbymisjon.no/byer-og-steder/oslo/>

Kirkens Bymisjon. (U.Å.). *Kirkens Bymisjon*. <https://kirkensbymisjon.no/om-oss/>

Kirkens Bymisjon strategi 2020-2025. (u.å.). Kirkens Bymisjon. Hentet 6. mai 2024, fra <https://kirkensbymisjon.no/strategi-2020-2025-2/>

Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse* (2. utg). Universitetsforl.

Kvalnes, Ø. (2008). *Se Gorillaen!* (2. utgave). Universitetsforlaget.

Lencioni, P. M. (2002). Make your values mean something; Your corporate values statement may be doing more harm than good. Here's how to fix it. *Harvard Business Review*, 80(7), 113–117.

Løvaas, B. J. (2017). Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen? I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (s. 221–244). Cappelen Damm akademisk.

Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag: En innføring* (4. utg). Universitetsforlaget.

Molven, O. (2017). Juss, etikk og styring. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (s. 182–207). Cappelen Damm akademisk.

NESH. (u.å.). Hva er forskningsetikk. <https://www.forskningsetikk.no/om-oss/kva-er-forskningsetikk/>

Nettskjema. (u.å.). Nettskjema. <https://nettskjema.no/>

Ramsfjell, I. (2013). *Hvilke vanskelige valgsituasjoner beskriver ledere i en diakonal organisasjon at de står i, og hvordan håndteres situasjonene?* NORA - Norwegian Open Research Archives.

SIKT. (u.å.). Sikt. <https://sikt.no/>

Sirris, S. (2019). *Ledere som forhandler om identiteter. Hybridisering av profesjonalitet og lederskap i trosbaserte helseorganisasjoner og i religiøse organisasjoner.* VID Spesialuniversitetet.

Sirris, S. (2020). Values as Fixed and Fluid: Negotiating the Elasticity of Core Values. I H. Askeland, G. Espedal, B. Jelstad Løvaas, & S. Sirris (Red.), *Understanding Values Work* (s. 201–221). Springer International Publishing.

Skjørshammer, M. (2017). Småprat, sladder og rykter på arbeidsplassen—Utfordringer og muligheter for verdibevist ledelse i praksis. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* (s. 245–266). Cappelen Damm akademisk.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse.* Fagbokforlaget.

Thomassen, M. (2021). *VITENSKAP, KUNNSKAP OG PRAKSIS innføring i vitenskapsfilosofi for helse- og sosialfag.* GYLDENDAL.

Vevatne, K. (2020). *Ledelse for sykepleiere: Likeverd i relasjoner* (1. utgave, 1. opplag). Fagbokforlaget.

Vråle, G. B. (2017). Veiledning—En vei til lederes verdibevisthet. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* (s. 303–322). Cappelen Damm akademisk.

Aadland, E. (2010). Values in Professional Practice: Towards a Critical Reflective Methodology. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 461–472.

<https://doi.org/10.1007/s10551-010-0518-x>

- Aadland, E. (2017). Verdibevist ledelse i et sosialkonstruksjonistisk perspektiv. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Aadland, E. (2018). *Etikk i profesjonell praksis*. Samlaget.
- Aadland, E. (2020). *Organisasjonsetikk*. Cappelen Damm.
- Aadland, E., & Askeland, H. (Red.). (2017). *Verdibevist ledelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Aadland, E., & Skjørshammer, M. (2017). Hvordan forske på verdier i organisasjoner. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* (s. 323–372). Cappelen Damm akademisk.
- Årsmelding 2019 for Kikrens Bymisjon Oslo*. (2019). <https://kirkensbymisjon.no/arsmelding-oslo-2019/>

Vedlegg 1

Intervjuguide

Rask smaltalk og ønske velkommen

Skape avslappet stemning og trygge på at det ikke er noen feile svar.

Litt info rundt teams intervju, må ikke se i kamera hele tiden, åpenhet og ærlighet.

Innledning:

Introduser meg selv og formålet med intervjuet.

Informer om konfidensialitet, anonymitet og varighet av intervjuet.

Be om samtykke til opptak.

Bakgrunnsinformasjon:

Kan du kort fortelle om din bakgrunn og din nåværende rolle i Kirkens Bymisjon?

Organisasjonens verdier:

Hva oppfatter du som Kirkens Bymisjons kjerneverdier?

Hvordan mener du at disse verdiene blir formidlet til de ansatte?

Verdier i praksis:

Kan du gi eksempler på situasjoner der disse verdiene har påvirket din beslutningstaking i personalarbeid?

Har du noen gang opplevd utfordringer eller konflikter i personalarbeid som et direkte resultat av disse verdiene?

Alternative eller tilleggsverdier:

Er det noen spesifikke verdier du personlig vektlegger i din rolle som leder som du føler ikke nødvendigvis er fremtredende i organisasjonens formelle verdierklæring?

Hvordan har disse personlige verdiene påvirket ditt arbeid med personalet?

Skjulte verdier:

Kjenner du til noen verdier eller normer i organisasjonen som kanskje ikke er skriftlig nedfelt, men som du føler har en innflytelse på personalarbeid?

Kan du gi et eksempel på en situasjon der en slik "skjult" verdi har spilt en rolle i din beslutningstaking eller interaksjon med ansatte?

Avsluttende spørsmål:

Er det noen andre aspekter ved verdier og personalarbeid i Kirkens Bymisjon som vi ikke har dekket, men som du mener er viktige å nevne?

Avslutning:

Takk deltakeren for tiden og bidraget.

Informert om neste steg i forskningsprosessen og eventuell oppfølging.

Vedlegg 2

Vil du delta i forskningsprosjektet

Forholdet mellom verdier og personalarbeid i verditunge organisasjoner

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på forholdet mellom verdier og personalarbeid i verditunge organisasjoner. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er en masteroppgave i verdibasert ledelse. Den foreløpige problemstillingen er; *Hvordan forholder ledere i Kirkens Bymisjon seg til organisasjonens verdier i sitt daglige personalarbeid?*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Prosjektet er en del av masterstudie på VID (vitenskapelig Høyskole).

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Gjennom utvalgsriterier og i samarbeid med ledelsen i Stiftelsen Kirkens Bymisjon oppfyller du utvalgsriteriene for deltagelse i prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltagelse i prosjektet vil innebære et videointervju med forsker. Det vil gjennomføres på Teams og intervjuet vil bli tatt lydopptak av for transkribering. Intervjuets varighet beregnes å vare i 45 til 60 minutter.

Det vil være et semistrukturert intervju med spørsmål om verdier, egne og organisasjonens, i forhold til personalarbeid og ledelse.

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.

Det er kun forsker som vil kjenne din identitet. Personopplysningene dine vil erstattes med en kode og navnelisten vil holdes adskilt på kryptert minnepenn.

Lyddopptak vil tas i nettskjema-diktafon og overføres til nettskjema fra UIO for transkribering. Dette er en sikker løsning for datainnsamling via nett.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes? Prosjektet vil etter planen avsluttes ved utgangen av 2024. Dine personopplysninger vil slettes når masteroppgaven er bestått.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID (Vitenskapelig Høyskole) har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør 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:

- Gry Bruland Vråle, Førstelektor emerita VID, E-post: gry.vrale@vid.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Gry Bruland Vråle
Veileder

Børge Hansen
Forsker / student

Samtykkeerklæring

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

- å delta på intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)