

# **Mellom barken og veden? Verdibasert mellomledelse i offentlig sektor.**

**Hilde Stenerud**

MAVERD-599 Masteroppgave i Verdibasert ledelse



Antall ord: 29761

2. mai 2013

Veileder: Einar Aadland.

## **Sammendrag.**

Problemstilling for denne oppgaven er:

*På hvilken måte kan mellomledere i offentlig sektor i Norge utøve verdibasert ledelse, med utgangspunkt i ulike skandinaviske utgaver av denne ledelsesfilosofien?*

Skandinaviske utgaver av verdibasert ledelse er i oppgaven drøftet opp mot en kriterieliste som er laget med utgangspunkt i en mellomleder i offentlig sektor i Norge. Analysen av de ulike utgavene er gjort gjennom en hermeneutisk tekstanalyse av bøker og artikler skrevet av Pruzan, Thyssen, Dybdal Jensen, Aadland, Busch og Philipson. Også en bok som omhandler verdibasert ledelse slik en bedriftsleder, Tor Dahl, har utøvd det, ligger til grunn for analysen.

Med utgangspunkt i drøftingen, har resultatet blitt et forslag til hvordan en mellomleder i offentlig sektor kan utøve verdibasert ledelse i praksis. Kriteriene de ulike utgavene er vurdert opp mot er medvirkning fra medarbeiderne, gjennomførbarhet, forståelighet (i forhold til om verdibegrepet avklart og kommuniserbart), effektivitet med henblikk på organisasjonens mål og visjoner, ”å virke på sitt beste” (utvikle moralsk dygd), samt ansvarliggjøring.

De utgavene som har hatt størst grad av overensstemmelse med kriterielisten, er Københavnretningen ved Pruzan og Thyssen, og Aadlands utgave av verdibasert ledelse. Det er derfor flest elementer hentet fra deres utgaver i forslaget til mellomlederens praktiske utøvelse av verdibasert ledelse. Men modellen inneholder også momenter fra de andre teoretiske utgavene av verdibasert ledelse.

## **Forord.**

Det er et privilegium å få lov til å bruke 3 år på å fordype seg i et fagfelt man interesserer seg for, slik jeg har fått gjøre gjennom tre år ved Diakonhjemmet høyskole.

Tre år med engasjerte, kunnskapsrike og ikke minst hyggelige medstudenter har bidratt til at dette har blitt gode år, både faglig og sosialt. Samtidig har det vært høy kvalitet på undervisning og gruppesamlinger som har gitt meg kunnskaper og erfaringer jeg vil bruke videre i livet.

Å være deltidsstudent, fulltidsarbeidende og ha stor familie er travelt. En stor takk til min ektefelle, som har tatt mer enn sin del på hjemmebane disse årene. Ekstra mye ble det på ham da vi fant drømmehuset, og flyttet, midt i det siste skoleåret.

En takk også til min arbeidsgiver, Lier kommune, som har lagt til rette for at jeg kunne gjennomføre studiet.

Den største takken går likevel til min veileder, Einar Aadland, for god og utfordrende veiledning underveis i oppgaveskrivingen. Du har ledet meg fremover med klokskap og oppmuntring, takk skal du ha.

Jeg sier med kong Salomo:

Jeg så at visdom  
er bedre enn dårskap,  
slik lyset  
er bedre enn mørket.  
(Forkynneren 2.13)

Konnerud, 22. april 2013,

Hilde Stenerud

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Forord.....	3
1 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	6
1.2 Oppbygning av oppgaven.....	8
2 Problemstilling.....	10
2.1 Mellomleder i offentlig sektor– hva innebærer det?.....	10
2.2 Noen kriterier for ledelse i et mellomlederperspektiv.....	15
2.2.1 Medvirkning.....	16
2.2.2 Gjennomførbarhet.....	16
2.2.3 Forståelighet.....	17
2.2.4 Effektivitet.....	18
2.2.5 Å virke på sitt beste.....	18
2.2.6 Ansvarliggjøring.....	18
2.3 Forskningsstatus.....	19
3 Perspektiv for oppgaven: Hermeneutisk studie av ulike utgaver av verdibasert ledelse i Skandinavia.....	23
3.1 Hermeneutikkens forståelsesramme.....	23
3.2 Metoderefleksjon.....	25
4 Presentasjon av teori rundt verdibegrepet.....	27
4.1 Verdibegrepet i en historisk sammenheng.....	27
5 Analyse og drøfting.....	31
5.1 Medvirkning.....	31
5.1.1 En oppsummering av drøftingen rundt kriteriet for medvirkning.....	41
5.2 Gjennomførbarhet.....	43
5.2.1 En oppsummering av drøftingen omkring kriteriet for gjennomførbarhet.....	52
5.3 Forståelighet.....	53
5.3.1 En oppsummering av drøftningen rundt kriteriet om forståelighet.....	61
5.4 Effektivitet.....	61
5.4.1 En oppsummering av drøftingen rundt kriteriet for effektivitet.....	67
5.5 Å virke på sitt beste.....	68
5.5.1 Oppsummering av drøftingen omkring kriteriet ”å virke på sitt beste”.....	72
5.6 Ansvarliggjøring.....	72
5.6.1 En oppsummering av drøftingen rundt kriteriet for ansvarliggjøring.....	78
5.7 Hva gjør verdibasert ledelse til noe mer enn praktiske ledelsesverktøy?.....	78
6 Konklusjon.....	81

6.1 Verdibasert mellomledelse i offentlig sektor. ....	83
6.2 Veien videre. ....	86
Litteraturliste. ....	87

# **1 Innledning.**

Temaet for oppgaven er hvordan man som leder på mellomnivå i offentlig sektor i Norge, kan utøve verdibasert ledelse, med utgangspunkt i ulike utgaver av verdibasert ledelse som er beskrevet av forskere i Skandinavia. Dette gjøres ved å studere bøker og artikler skrevet av teoretikere innenfor dette faget i et hermeneutisk perspektiv, og drøfte disse i forhold til problemstillingen.

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

Vi lever i en virkelighet der utviklingen de siste årtier har gått med en rivende fart. I Skandinavia har vi opplevd en velferdsvekst uten sidestykke i denne perioden, og vårt samfunn kan vel sies å ha blitt et kunnskapssamfunn, med en befolkning der kunnskapsnivå og utdannelsesnivå er høyt.

Dette har også fått følger for hvilken betydning arbeidet har for oss. Arbeidet er ikke lenger bare en kilde til økonomisk trygghet, de ansatte krever i større grad meningsfulle arbeidsoppgaver, medvirkning og muligheter for utvikling. Ansatte kan ha oppgaver som krever spesialkunnskaper langt utover det lederen har, og det har vokst frem en erkjennelse av at det ikke bare er regler, lover og rutiner som styrer menneskers liv, men at også verdier påvirker atferd, prioriteringer og mål. (Kirkhaug 2013: 11)

Denne erkjennelsen er vokst frem på tross av at den tendensen som har vært fremtredende innenfor offentlig ledelse de siste årene er det man kaller New Public Management. (NPM). Denne retningen er preget av konkurranse, klare mål, resultat- og budsjettkontroll. (Aadland 2004: 59-60) Likevel har det samtidig blitt en økende interesse for etikk i samfunnet. Denne interessen er også, om ikke særlig, knyttet opp mot bedrifter og organisasjoner. Det forventes at disse holder sin sti ren, og gjør de det ikke, er veien rask til offentlig fordømmelse. Det klassiske eksemplet er Enron-skandalen i USA i 2001. Men vi skal ikke lenger enn til norske kommuner for å finne dette. Undervisningsbygg i Oslo hadde i 2008 en stor korrupsjonssak. Et annet eksempel er den oppmerksomheten kleskjeden Hennes og Mauritz fikk i media, da det ble sannsynliggjort at det ble benyttet barnearbeidere i deres klesfabrikker. Her ser man at etikk og verdier har fått betydning for organisasjoners omdømme. Man har fått et eget begrep, Corporate Social Responsibility (CSR). CSR kan oversettes til bedriftenes samfunnsansvar, og innebærer blant annet at bedriftene skal ta miljøansvar, motarbeide barnearbeid og korrupsjon og jobbe for å ivareta menneskerettigheter. (Kleppe 2007: 5-6)

I Norge har verdispørsmål også blitt satt øverst på den politiske agendaen. I 1998 opprettet daværende statsminister Kjell Magne Bondevik en verdikommisjon der oppgaven var å bidra til en bred verdimeslig og samfunnsetisk mobilisering for å styrke positive fellesskapsverdier og ansvar for miljøet og fellesskapet.

Innenfor offentlig sektor kan man, i følge Kirkhaug, si at verdier kan fremheves som særlig sentrale. Dette fordi ” måten offentlig sektor blir drevet på i de fleste land utgjør en norm for hvordan resten av samfunnet oppfører seg” (Kirkhaug 2013: 12)

Samfunnsutviklingen legger altså til rette for at verdier er sentrale, også innenfor ledelse, ikke minst i offentlig sektor.

Gjennom masterstudiet i verdibasert ledelse har jeg som student fått et innblikk i denne ledelsesfilosofien. Allikevel opplever jeg at det er utfordrende å skulle forklare arbeidskollegaer, venner og bekjente hva verdibasert ledelse egentlig er, og hvordan dette kan praktiseres innenfor egen arbeidshverdag. Jeg opplever at ledere, bedrifter og andre organisasjoner kan forfekte at det hos dem drives verdibasert ledelse, men at dette i praksis har mange og ulike former. Dette fremkommer også i en studie utført av Einar Aadland og Harald Askeland m. fl., der de systematisk har undersøkt hvordan verdibasert ledelse utøves i praksis hos åtte medlemsvirksomheter i HSH.(Aadland & Askeland 2006). Etter hvert som jeg har lest både pensumlitteratur og annen litteratur om temaet, har jeg blitt presentert for ulike varianter av verdibasert ledelse, som i utgangspunktet kan synes å ha ganske forskjellig innhold. I Danmark har man for eksempel Ole Thyssen, som har skrevet boken: Værdiledelse, om organisasjoner og etikk (1997) og Pruzan, med artikkelen ”Etik, værdibaseret ledelse og Det Ethiske Regnskab” (1994). Dette er forfattere som regnes som sentrale innenfor det man kaller Københavnretningen av verdibasert ledelse. Men bare innenfor det forholdsvis lille landet Danmark, har man en annen variant av verdibasert ledelse, nemlig det som kalles Århusretningen. Her har man Verner C. Petersen som i 1997, sammen med Mette Stuhr Lassen redigerte boken: ”Værdibaseret ledelse - et alternativ til styring, regulering og kontroll?” Også Frank Dybdal Jensen representerer denne retningen.

Ved Diakonhjemmets høgskole kan det se ut til at mye av den norske litteraturen man bygger på innenfor faget verdibasert ledelse er skrevet av Einar Aadland, som, i følge Eide og Eide, kan sies å være en av de fremste eksponentene for dette faget i Norge.(Eide & Eide 2008: 11) Han skrev i 2004 boken ”Den truverdige leiaren”. Ser man på hovedlinjene innenfor de

utgivelsene jeg har nevnt her, får man ulike innfallsvinkler til hva verdibasert ledelse er. Thyssen og Pruzan legger stor vekt på det etiske regnskap. Petersen forfekter ledelse med holdning. Einar Aadland har skrevet en samling med essays der fellesnevneren synes å være lederens troverdighet

Min motivasjon for å starte opp på et masterstudium i verdibasert ledelse var todelt. For det første å få teoretisk kunnskap innen ledelsesfaget, og da spesielt i forhold til verdibasert ledelse. For det andre ønsket jeg å få kunnskap om hvordan jeg som leder kan utøve verdibasert lederskap i mitt daglige virke som virksomhetsleder i en kommunal virksomhet.

Gjennom studiet har del en av dette blitt oppfylt, men den teoretiske kunnskapen har gitt ganske ulike innspill i forhold til hvordan jeg som mellomleder skal utøve verdibasert ledelse i praksis. Samtidig har de ulike utgavene forskjellig innfallsvikler til, og forståelse av, sentrale begreper innenfor det de alle kaller verdibasert ledelse

Ikke alle de praktiske metodene for utøvelse av verdibasert ledelse i litteraturen, synes gjennomførbare i den virkeligheten jeg lever og leder i. Skal verdibasert ledelse være et reelt alternativ til mer tradisjonelle ledelsesformer, må ledelsesfilosofien kunne fungere i den hverdagen ledere og virksomheter er en del av. Dette har blitt mitt hovedmotiv i valg av problemstilling, jeg ønsker å bruke den skandinaviske litteraturen om verdibasert ledelse, og gjennom en analyse av denne prøve å finne ut hva som kan gjøre meg til en verdibasert leder i min praksis.

Jeg har valgt å gjøre en hermeneutisk tekstanalyse av bøker og artikler skrevet av ulike teoretikere innenfor dette feltet i Skandinavia, og drøfte dem opp mot noen kriterier som er satt opp i forhold til problemstillingen

## **1.2 Oppbygning av oppgaven.**

Problemstillingen presenteres i kapittel to. Der redegjøres det også for mellomlederbegrepet, som er sentral i problemstillingen, og som også danner utgangspunkt for de forskningsspørsmålene som stilles. Forskningsspørsmålene stilles med utgangspunkt i den kriterielisten jeg har valgt å drøfte de ulike utgavene av verdibasert ledelse opp i mot. Til slutt i kapittel to gjør jeg rede for forskningsstatus på området. I kapittel tre presenteres det perspektivet jeg har valgt å bruke i denne oppgaven og en diskusjon rundt dette. Her redegjøres det også for den litteraturen som ligger til grunn for analysen. Et kapittel brukes til en gjennomgang av verdibegrepet. Det neste kapitlet brukes til å presentere, analysere og



drøfte de ulike utgavene av verdibasert ledelse opp mot kriterielisten. Det betyr at de ulike utgavene av verdibasert ledelse ikke presenteres samlet i sin helhet, men at ulike sider ved utgavene presenteres der de hører hjemme i forhold til min kriterieliste. I tillegg brukes et avsnitt på å drøfte hva som gjør verdibasert ledelse til noe mer enn bare praktiske ledelsesverktøy.

Oppgaven avsluttes med en oppsummering, der ideer fra de ulike utgavene brukes i et forslag til en praktisk fremgangsmåte for en mellomleder som ønsker å utøve verdibasert ledelse.

## 2 Problemstilling.

Problemstillingen for denne oppgaven er:

*På hvilken måte kan mellomledere i offentlig sektor i Norge utøve verdibasert ledelse, med utgangspunkt i ulike skandinaviske utgaver av denne ledelsesfilosofien?*

### 2.1 Mellomleder i offentlig sektor- hva innebærer det?

Når problemstillingen tar for seg hvordan en mellomleder i offentlig sektor i Norge kan bruke verdibasert ledelse i sin lederhverdag, bør man også se nærmere på hvem denne lederen er, og hva som kjennetegner konteksten der ledelsen utøves. Å skulle beskrive en prototype på en mellomleder i offentlig sektor i Norge er selvfølgelig ikke mulig. Men man kan likevel se om det er rimelig å anta at det er noen fellestrekk ved disse stillingsinnehaverne.

Mellomlederen skal i sitt arbeid tilfredsstillende sine indre forventninger til seg selv, både forventningene til hvilket menneske og til hvilken leder han eller hun ønsker å være. Kanskje kan man si som Aristoteles, et menneske trives bare dersom det lever under slike forhold at det kan utvikle og utfolde sine evner. (Stigen 1983: 153) Og følger man den Aristoteliske tankegangen videre, så er mennesket lykkelig når det virker på sitt beste. (Ibid) En ikke urimelig slutning vil da kunne være at det å virke på sitt beste vil være noe mennesket streber etter, og at dette også vil ligge i mellomlederens indre forventninger. Samtidig er det rimelig å anta at mellomlederen har forventninger i forhold til utøvelsen av sin lederjobb, man ønsker å utføre denne på best mulig måte. Mellomlederen har sine personlige verdier som han eller hun ønsker å leve opp til. I tillegg vil en del ledere i offentlig sektor ha en profesjonsutdanning, man er lærer, sykepleier, lege eller politi. Man har altså en utdanning som for mange innebærer et yrke der man skal gjøre noe for andre, og der profesjonen har et verdigrunnlag og etiske retningslinjer. Til sammen danner dette grunnlaget for mellomlederens personlige forventninger til seg sjøl.

Selve ordet mellomleder indikerer at man er mellom noe. Et søk på søkemotoren "Google", på ordet "mellomleder" gav en del treff som inneholdt uttrykket "i skvis". En annen metafor som kom frem i søket var at mellomlederen var "mellom barken og veden". Dette er begge uttrykk som beskriver mellomlederen som en som har lite rom å bevege seg i og som presses fra flere kanter, uten å kunne gjøre så mye med situasjonen.

Ole Hope, som har skrevet en doktoravhandling om nettopp mellomlederen, har følgende definisjon på hva en mellomleder er:

En mellomleder er enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessene som et hele.(Hope 2011)

Hope bruker her ordet forretningsprosesser, det vil i offentlig sektor gjerne være andre typer prosesser virksomheten har ansvar for, men meningsinnholdet vil likevel være det samme. Det er heller ikke alle offentlige virksomheter som har mange ledernivåer, enkelte kommuner opererer med en to-nivå modell for ledelse, der man eksempelvis har rådmannsnivå og virksomhetsledernivå som eneste ledernivåer. Da vil mellomlederen faktisk kunne befinne seg ett nivå under toppledelsen.

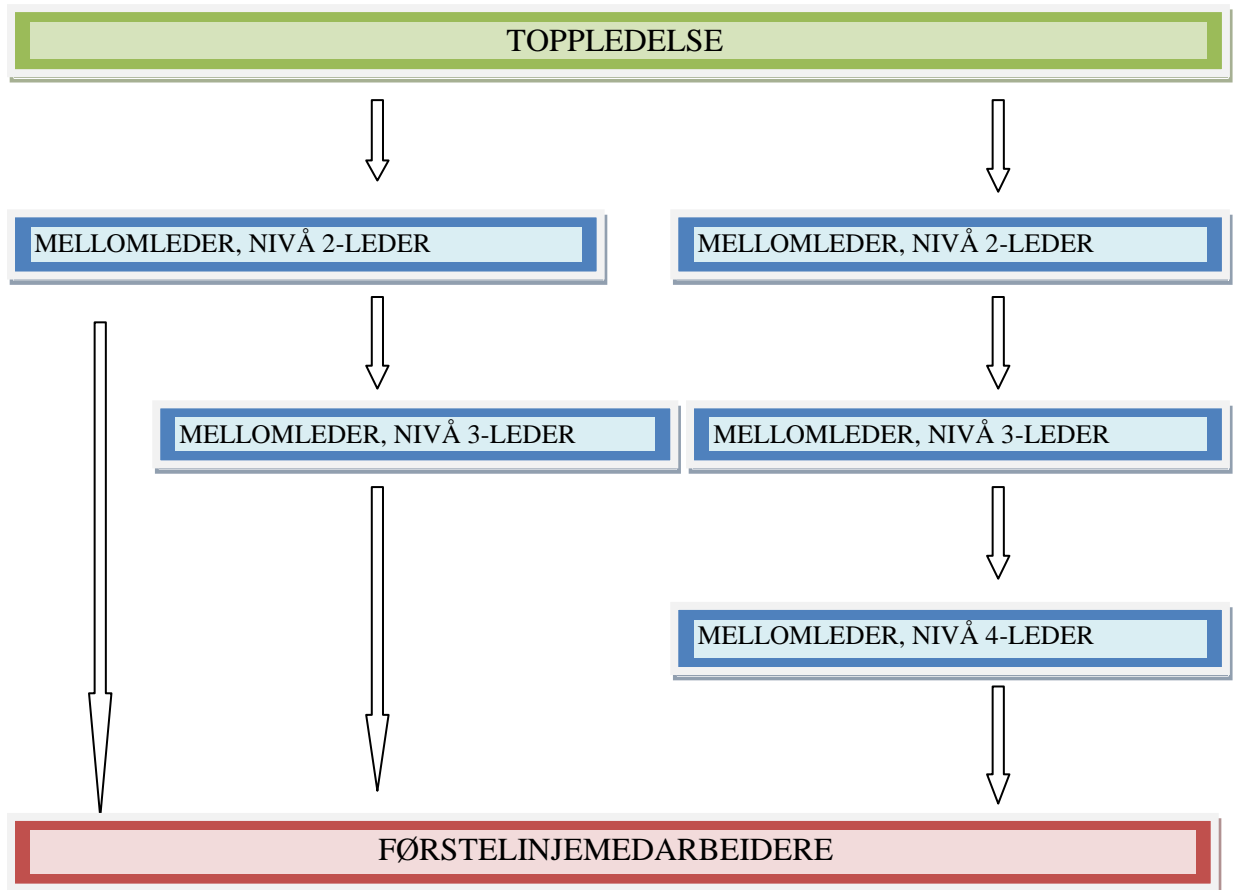
Med utgangspunkt i Hopes definisjon vil mellomlederen i denne oppgaven være:

En mellomleder er en leder som befinner seg på et nivå som ligger under toppledelsen og på et nivå som ligger over arbeider/ førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens prosesser, men ikke disse prosessene som et hele.

I følge Hope gir definisjonen mellomlederen en strukturell dimensjon, en funksjons dimensjon (binde sammen strategiske og operative nivå) og en oppgaveorientert dimensjon.(ansvar for prosesser) (Hope 2010: 14) og (Hope 2011)

Som mellomleder kan man altså være på ulike nivåer, utfra antall ledernivåer i organisasjonen. Et eksempel på en struktur med mange mellomledere på ulike nivåer kan være sykehus. Der kan man ha sykehusdirektør som toppler, man har klinikk sjef (som leder for kirurgisk klinikk), avdelingssjef (som leder for ortopedisk avdeling) og enhetsleder (som leder for sengepost). Det er altså ikke alle mellomledere som er ledere på nivået nærmest førstelinjemedarbeiderne, men det er naturlig nok disse som er i flertall, og det er gjerne dem man i første rekke tenker på når man omtaler mellomlederen.

Mellomledere på ulike nivåer kan skjematisk fremstilles slik:



Figur 1, ledernivåer

For mellomledere på laveste nivå ser man at avstanden til toppledelsen varierer, fra at man er på nivået rett under toppledelsen, til at man har flere ledernivåer i mellom seg og toppledelsen.

Det skal dog påpekes at i offentlig sektor, og også i mange private virksomheter, vil toppledelsen ha noen over seg, det kan være den politiske ledelsen i kommunene, det kan være sykehusstyret, eller endog et departement. Det er vel det som kanskje aller mest kjennetegner offentlig virksomhet, man har sitt oppdrag på vegne av befolkningen, og det er politikerne som er representanter for oppdragsgiverne.

I vanlig dagligtale regner man ofte likevel toppledelsen for å være den som leder den administrative delen av organisasjonen.

I denne oppgaven er det mellomlederne på de laveste nivåene som er sentrale, det er de som er de nærmeste lederne til førstelinjemedarbeiderne.

Mellomlederen er, som vi ser i figur 1 på en vertikal akse, med både overordnet og underordnet nivå. I mange organisasjoner vil også mellomlederen forholde seg til en horisontal akse, det vil være flere mellomledere på samme nivå i organisasjonen. Det kan være ledere for ulike sykehusavdelinger, rektorer ved ulike skoler, ledere for avdelinger ved NAV-kontorer og lignende. Hope skriver om begge aksene:

A middle manager's main responsibility is for specific parts of the working/business processes in an organization. This means that they are vital in managing their own area of responsibility, and in coordinating horizontally with their counterparts in horizontally linked organizational units. The importance of this horizontal coordination should not be forgotten when focusing on the strategic role that middle managers perform when bridging the gaps between vertically linked organizational levels.(Hope 2010: 15)

Hope betegner her mellomlederens rolle som sentral, både i det å håndtere sitt eget ansvarsområde, men også i forhold til den rollen de har i å koordinere horisontalt. I sin doktorgradsavhandling skriver han at mellomlederen er avgjørende når toppledelsens strategi skal implementeres i organisasjonen:

Det er påvist en direkte link mellom utfallet på bunnlinjen og mellomlederens direkte involvering i arbeidet med virksomhetens strategi og iverksettingen av denne (Hope 2011)

Implisitt ligger det her en forventning om at mellomlederen skal representere toppledelsen og dennes strategier ned i organisasjonen. Hope tillegger altså mellomlederen både makt og betydning.

Han viser også til Floyd and Wooldridge som beskriver mellomlederrollen slik:

Middle managers perform a coordinating role where they mediate, negotiate, and interpret connections between the organization's institutional (strategic) and technical (operational) levels.(Floyd 1997: 466) og (Hope 2010: 16)

Mellomlederen opptrer, i følge ham, nærmest som både en forhandler og en tolk mellom nivåene i organisasjonen, og innehar en koordinerende rolle.

Samtidig har mellomlederen ansvar for bare en del av organisasjonen, og er ikke den som i siste instans står ansvarlig overfor styret eller politikere. Det er gjerne toppledelsen som må ta sin hatt og gå, mellomlederen i det offentlige har oppsigelsesvern og rettigheter som enhver annen ansatt i det norske samfunnet. Når man snakker om mellomlederens handlingsrom,

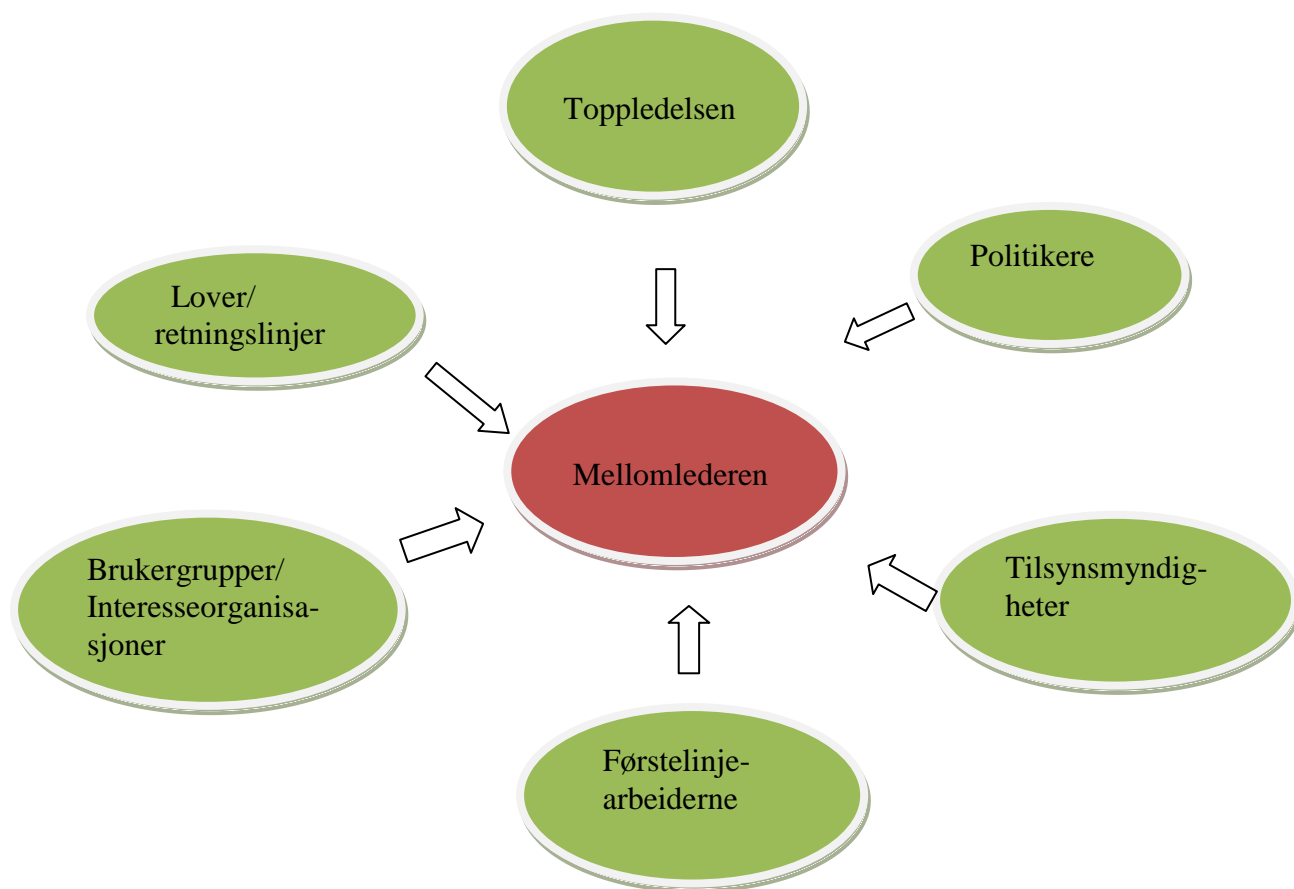
eller mangel på sådant, så er dette momenter som bør være en del av bildet. Kanskje er ikke mellomlederen riktig så "i skvis" som det som kan synes å være den gjengse oppfatning?

Mellomleder kan være i den situasjonen at han eller hun er både profesjonsutøver og leder. Dette kan problematiseres. De ansatte, og kanskje mellomlederen selv, ser på han eller henne som profesjonsutøver i større eller mindre grad, og forventer at mellomlederen først og fremst skal fremstå som dette. Det kan komme situasjoner der lederen må ta avgjørelser i tråd med toppledelsens mål og strategier, der de ansatte mener at leder opptrer illojalt mot profesjonens verdier. Det kan være lederen for sykehusavdelingen som sier nei, til bruk av de beste og nyeste behandlingsmetodene, og dermed handler i tråd med toppledelsens økonomiske strategi. Hvis denne lederen er profesjonsutdannet innenfor helse, så vil det kunne komme et press fra førstelinjemedarbeiderne, der det settes spørsmålstegn ved profesjonslojaliteten. Dessuten vil fagfolk innenfor ulike profesjoner ofte ha ganske selvstendige arbeidsoppgaver, der de tar avgjørelser utfra egen vurdering av situasjonen. Legen iverksetter behandling, uten å diskutere med sin leder, læreren setter i verk tiltak i forhold til enkeltelever og barnevernsansatte iverksetter omsorgsoverdragelse. "Hjelperen har betydelig autonomi og skjønnsmyndighet." (T. Strand 2007: 342) Her vil medarbeiderne forvente at mellomlederen støtter de avgjørelsene de tar med bakgrunn i at mellomlederen er profesjonsutdannet, mens toppledelsen forventer at mellomlederen er lojal mot de overordnede strategier.

Mellomlederen utsettes altså for forventninger fra både ledernivået over seg, og fra førstelinjenivået. Dette kan sies å være ytre rolleforventninger til mellomlederen.

I tillegg har mellomleder noen strukturelle forventninger. Han eller hun må sørge for at lover og retningslinjer overholdes. I offentlig sektor har man tilsynsmyndigheter, og innenfor en del typer virksomheter vil det også eksistere interesseorganisasjoner og brukergrupper.

De ytre forventningene til mellomlederen kan altså formuleres av ulike instanser. Et eksempel kan være dette:



*Figur 2, ytre forventninger til mellomleder.*

Konklusjonen er at mellomlederen i offentlig sektor har indre forventninger til seg selv og sin yrkesutøvelse, og det eksisterer en del ytre forventninger. Dette er både rolleforventninger fra nivåene over og fra medarbeiderne, og det er strukturelle forventninger, lover, retningslinjer og pålegg som skal overholdes.

## **2.2 Noen kriterier for ledelse i et mellomlederperspektiv**

I denne oppgaven er utgangspunktet å vurdere hvordan mellomlederen i offentlig sektor kan utøve verdibasert ledelse i sin hverdag, med utgangspunkt i de skandinaviske retningene. Da må de ulike retningene av verdibasert ledelse vurderes og drøftes opp i mot noe, og jeg har, med utgangspunkt i mellomlederen i offentlig sektor, valgt å sette opp noen kriterier de ulike retningene drøftes opp i mot. Begrunnelsen for valg av kriterier er gjort i hvert underkapittel.

### **2.2.1 Medvirkning**

Den nordiske arbeidslivsmodellen er kjennetegnet av et utstrakt partssamarbeid, der demokrati og arbeidstakers medvirkning står sterkt. I 1985 kom Brubakkenutvalget med en formulering av en ide som det fortsatt synes å herske enighet om innenfor norsk arbeidsliv:

Vidt definert kan en si at bedriftsdemokrati eller medbestemmelse omfatter alle tiltak som gir de ansatte innflytelse på avgjørelsesprosesser på alle plan i virksomheten, fra fastsetting av virksomhetens overordnede mål til de løpende avgjørelser i tilknytning til den enkeltes daglige arbeid og innsatsvilje.(Munkeby & Arbeidsdepartementet 2010: 15-16)

Høy grad av medvirkning av medarbeiderne på virksomhetsnivå er også et av kjennetegnene ved den norske modellen.(Ibid:24)

I forhold til verdiarbeid innenfor organisasjoner synes denne medvirkningen å være av stor betydning. En undersøkelse gjort for Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon (HSH) i 2005 viser at det er helt avgjørende at ”verdiarbeidet skjer i kollektiv samtale, der ledere og ansatte går sammen i en fortløpende diskusjon om hvordan verdiene kan omsettes i daglig arbeid”(Aadland & Askeland 2006: 86) Også Mattilas studie, som beskrives nærmere i avsnitt 2.3, viser at det var en sammenheng mellom høy grad av medarbeidermedvirkning i verdiprosesser og positive holdninger til organisasjonens verdiarbeid.(Mattila 2007: 200)

Et kriterium som de ulike utgavene av verdibasert ledelse utfra dette bør vurderes i forhold til, er hvorvidt prosessene som skal definere organisasjonens verdier innebærer involvering av ansatte på alle nivåer i organisasjonen. Dette gir følgende forskningsspørsmål:

*Hvor i organisasjonen skjer verdidannelsen og i hvor stor grad er medarbeiderne involvert i organisasjonens verdiprosesser?*

### **2.2.2 Gjennomførbarhet**

Offentlig sektor i Norge omfatter produksjon av service og tjenester til befolkningen. Dette gjelder alt fra veibygging til sykehusdrift, fra skole til sosiale tjenester. Busch beskriver de spesielle rammebetingelsene til offentlig sektor slik:

For de første er de i liten grad underlagt markedssystemer. Forvaltningen produserer med få unntak produkter og tjenester som stilles til samfunnets rådighet uten spesifikk motytelse i form av direkte betaling. ....Hvorvidt tjenestene har høy nok verdi i forhold til ressursbruken, må i siste instans avgjøres av politikerne(Busch 2012: 49)

En rammebetingelse i forhold til offentlig sektor er altså at den er politikerstyrt. Dette gjør at betingelser for virksomhetene brått kan endres, ved at det politiske flertallet endres.

Virksomhetene kan i liten grad kan vurderes i form av økonomisk verdiskapning. De er også



ofte rammefinansiert, og mellomlederen jobber utfra resultatavtaler der det gjerne ligger kvalitetskrav, samt krav om å holde seg innenfor den rammen man har fått tildelt, og å utnytte ressursene best mulig. Forventningene fra førstelinjenivået kan på sin side være kostnadsdrivende, de ansatte i offentlig virksomhet i Norge har både forventninger og rettigheter. Eksempler på dette er rett til lønnede permisjoner, gode sykkelønsordninger og rettigheter i forhold til tilrettelegging. Størrelsen på virksomhetene i offentlig sektor kan også variere, fra små etater med få ansatte, til store institusjoner med flere hundre medarbeidere.

Å utøve ledelse som mellomleder innenfor offentlig sektor betyr at du må forholde deg til disse rammebetingelsene. Handlingsrommet kan variere, og det ligger mange steder sterke føringer hentet fra New Public Management (NPM), ”med vekt på konkurranse, resultatmålinger, fokus på brukerne, sterkere styring og mer vekt på ansvarliggjøring” (Ibid:49). Som ”verdibasert mellomleder”, også i store offentlige virksomheter, har man en hovedorganisasjon over seg (kommune, helseforetak, statlig etat). Disse kan i større eller mindre grad ha innført NPM-modeller, som også stiller krav til lederne på ulike nivåer. Et kriterium for at en mellomleder i det offentlige skal kunne utøve verdibasert ledelse innenfor en enkelt virksomhet, er at dette kan gjennomføres innenfor den ressursrammen og det handlingsrommet en mellomleder i det offentlige har. Kriteriet som teoriene drøftes mot, vil altså være gjennomførbarhet. Dette gir følgende forskningsspørsmål:

*Hvilke praktiske metoder for utøvelse av verdibasert ledelse beskrives innenfor denne utgaven av verdibasert ledelse, kan ressursbruken vurderes og er handlingsrommet som behøves forenelig med å være mellomleder i offentlig sektor i Norge?*

### **2.2.3 Forståelighet**

Verdibasert ledelse beskrives i litteraturen av forskere og teoretikere. Dersom man som mellomleder skal bruke denne filosofien i praksis så må den kunne kommuniseres, både til egne medarbeidere, og til andre i organisasjonen. Et kriterium blir da at filosofien er fremstilt på en måte som gjør den forståelig. Det synes da rimelig å kunne sette som krav at sentrale begreper er tydelig avklart. Samtidig kan man, utfra at verdibasert ledelse har sitt utspring fra akademiske miljøer, forvente at disse begrepene også har en teoretisk forankring. Det sentrale begrepet innenfor verdibasert ledelse må kunne sies å være begrepet ”verdi”. Innenfor de ulike utgavene av verdibasert ledelse har dette begrepet, og avklaringen av det, ulik plass og innhold. Et forskningsspørsmål som kan si noe om hvorvidt en utgave av verdibasert ledelse er forståelig er derfor knyttet opp mot verdibegrepet:

*Hvilket verdibegrep opereres det med innenfor denne utgaven av verdibasert ledelse, er begrepet både teoretisk forankret og kommuniserbart?*

#### **2.2.4 Effektivitet.**

Som mellomleder har man et oppdrag, en oppgave som skal utføres. Det betyr at man må utøve ledelse på en slik måte at oppgaven blir gjort. Som mellomleder har man de samme ytre forventningene til at man skal bidra til å oppfylle organisasjonens mål og visjoner, uavhengig av hvilken ledelsesfilosofi man arbeider etter. Effektivitet med hensyn til dette, vil derfor være et kriterium å vurdere verdibasert ledelse opp mot. Et forskningsspørsmål i forhold til dette kriteriet vil være:

*På hvilken måte kan det sannsynliggjøres at denne utgaven av verdibasert ledelse vil være effektiv med henblikk på å oppnå organisasjonens mål og visjoner?*

#### **2.2.5 Å virke på sitt beste.**

I avsnittet om mellomlederen ble det beskrevet at lederen, og for så vidt mennesket, har noen indre forventninger til seg selv, og det ble sannsynliggjort at en av disse forventningene kunne være det Aristoteles kaller ”å virke på sitt beste”. Et kriterium som de ulike utgavene av verdibasert ledelse da bør kunne vurderes opp i mot, er i hvilken grad de innebærer en mulighet for både mellomlederen selv og de ansatte til å utvikle sine evner og ferdigheter mot det å virke på sitt beste. Et forskningsspørsmål vil derfor være:

*Innebærer denne utgaven av verdibasert ledelse en mulighet for utvikling av evner og ferdigheter, slik at både mellomleder og ansatte kan ”virke på sitt beste?”*

#### **2.2.6 Ansvarliggjøring.**

Som vist tidligere i kapittelet, vil mange av førstelinjemedarbeiderne i offentlig sektor være profesjonsutøvere, som gjerne har en type arbeidsoppgaver der de daglig må ta avgjørelser og iverksette tiltak, uten at leder nødvendigvis er involvert. Dette vil for mellomleder innebære at den ledelsesfilosofien som er egnet å lede etter, må innebære en ansvarliggjøring av de ansatte. Man må som leder kunne stole på at de ansatte tar ansvar for å ta avgjørelser når de står ovenfor pasienter, brukere og elever, eller når de tegner bygninger og vegger. Derfor vil en mellomleder i det offentlige også kunne ha et kriterium som innebærer at ledelsesfilosofien det skal ledes etter, ansvarliggjør medarbeiderne. Et siste forskningsspørsmål vil derfor være:

*På hvilken måte stimulerer denne utgaven av verdibasert ledelse til å ansvarliggjøre medarbeiderne?*

### 2.3 Forskningsstatus.

I denne oppgaven skal ulike utgaver av verdibasert ledelse i Skandinavia drøftes opp mot kriterier satt opp med utgangspunkt i en mellomleder i offentlig sektor i Norge. Dette skal gjøres gjennom studier av litteratur. Jeg er ikke kjent med at forskning med akkurat denne vinklingen på verdibasert ledelse er gjennomført tidligere.

Imidlertid er det gjort andre typer sammenligninger og annen forskning på hva verdibasert ledelse er. Veileder på denne masteroppgaven har, sammen med andre, gjennomført en studie der de systematisk undersøkte hvordan verdibasert ledelse ble praktisert i åtte medlemsbedrifter i HSH(Aadland & Askeland 2006). Her synes funnene å være at de åtte bedriftene har et godt og seriøst forhold til verdiene sine, og at de praktiserer ulike tiltak for å operasjonalisere filosofien i verdibasert ledelse. Allikevel er det bare en av virksomhetene som har gått helt inn for å følge en modell for verdibasert ledelse (etisk regnskap). Alle virksomhetene har likevel funnet egnede virkemidler for å øke bevisstheten omkring verdier i sine organisasjoner. (Ibid)

I Sverige har Ingalill Holmberg og Peter Hyllman gjort en studie de har kalt: ”Vad menas egentligen med värdebaserat ledarskap”. Her har de gjort et søk etter artikler i internasjonale tidsskrifter og etter forskningsrapporter og bøker, fortrinnsvis i Sverige og Norden, som inneholder begrepet verdibasert ledelse og nærliggende begreper(Holmberg & Hyllman 2008: 3-4) Forskningsspørsmålene her har blant annet. vært: Hvilken/Hvilke betydninger legges i begrepet? Hvor kommer det fra? En ambisjon for dem har vært å definere hva som ligger i verdibasert ledelse. Forfatterne opplevde at de fikk svært mange treff når de søkte etter verdibasert ledelse (på svensk og engelsk) i en søkemotor som ”Google”. Samtidig fant de forholdsvis få vitenskapelige artikler i de databasene de brukte som omhandlet verdibasert ledelse. Av dette trakk de den konklusjonen at

värdebaserat ledarskap har väckt ett betydligt större intresse bland almänheten- exempelvis konsulenter, företag och utbildningsinstitutioner – än bland lederskapsforskare.....värdebaserat ledarskap (är) et nytt spännande forskningsområde..(Holmberg & Hyllman 2008: 25-26)

Denne rapporten ble skrevet i 2008, og de påpekte også at antallet vitenskapelige artikler som omhandlet verdibasert ledelse var økende, det var flere artikler fra 2003-2008 enn fra årene før.

De gjør følgende funn i de artiklene de har undersøkt: De mener å kunne dele artiklene i to hovedgrupper. Den ene gruppen diskuterer hvordan virksomhetenes kontrollsystemer kan og bør utformes for å inkludere andre parametre enn bare de økonomiske, de bør også inkludere sosiale aspekter og verdier. Dette er artikler som bygger på empiri, og de beskriver teoriområdet til å befinne seg i grenselandet mellom økonomi og etikk. (Holmberg & Hyllman 2008)

Den andre gruppen av artikler kan sees på en del av en mer generell organisasjonsetisk diskusjon, der man ser på hvordan virksomhetsledelse kan kompletteres og utvikles ved hjelp av et etisk perspektiv. Disse artiklene er enten teoretiske eller normative. (Ibid)

Utfra artiklene mener forfatterne å finne at det er en utvikling bort fra en rent økonomisk orientert ledelse, mot en ledelse som også innbefatter andre verdier. Samtidig sier de at det er få studier som gir et empirisk forankret bilde på hva verdibasert ledelse mer konkret kan innebære. De finner at operasjonaliseringsgraden er lav, men mener at verdibasert ledelse åpner for en ledelse som ikke på samme måte som tidligere vektlegger lederen og dennes personlige kvalifikasjoner. De mener at et fokus i verdibasert ledelse ser ut til å være på å forstå og utvikle det som er felles, den kollektive kjerne som ligger til grunn for meningsskapende og felles handling. (Ibid:19)

Forfatterne stiller spørsmål ved hvilke verdier som skal løftes frem gjennom verdibasert ledelse, og mener dette er et spørsmål for den fremtidige forskningen. De konkluderer med at verdibasert ledelse, sammen med visjonær ledelse og karismatisk ledelse, åpner for nye tolkninger og delvis ny forståelse av ledelsens rolle og funksjon, og at ”selv om lederen fortsatt står i sentrum, så har involveringen av medarbeiderne tilført nye dimensjoner, og verdier har blitt gjort til et strategisk spørsmål, for så vel ledere som medarbeidere og medlemmer”(Holmberg & Hyllman 2008: 27-28) (Min oversettelse)

En tidligere student ved Diakonhjemmet høgskole, Ragnhild Klevmoen, har gjort en studie der hun har sett på de danske retningene av verdibasert ledelse og sammenlignet disse. Hennes fokus var å se på hvordan etikkbegrepet ble anvendt innenfor fire danske teorier om verdibasert ledelse. Hun fant der at etikkforståelsen innenfor disse teoriene syntes å ligge løsrevet fra grunnlagsetikken, og at en samlet forståelse av etikkbegrepet hos disse er at etikk kan forstås som arbeidet med å komme frem til felles verdier i organisasjoner og blant organisasjonenes interessenter.(Klevmoen 2007)

Merita Mattila ved Lappeenranta University of Technology, Finland, har i sin doktorgradsavhandling fra 2007 gjort en studie kalt "Value processing in organizations – individual perceptions in three case companies."

Hovedfokus i undersøkelsen hennes var å finne ut hvordan organisasjonsmedlemmer på ulike hierarkiske nivåer oppfatter verdier og verdiprosesser i egne organisasjoner.

Hun undersøkte tre selskaper og fant ulikheter mellom dem. Men et funn hun fant i alle organisasjonene var at det var toppledelsen som var "value makers", altså de som i hovedsak bestemte organisasjonens verdier. Det var ulikheter mellom de tre selskapene når det gjaldt i hvilken grad lokale prosesser var tilstede. Hun fant en sammenheng mellom graden av involvering ned i organisasjonen og graden av hvor positivt verdiene ble mottatt og hvordan verdiprosessen ble beskrevet. Høy grad av involvering gav positive medarbeidere med eierforhold til verdiene. (Mattila 2007: 200) Mattila skriver ikke her spesielt om verdibasert ledelse, men jeg oppfatter likevel at de selskapene hun beskriver praktiserer verdibasert ledelse i større eller mindre grad, og da er dette svært relevant forskning, også sett opp mot verdibasert ledelse.

I Danmark har LO, Landsorganisasjonen i Danmark, gjennomført et stor, EU-støttet prosjekt, "Nye verdier i arbeidslivet" (2005). Her har fokuset vært på

medarbejdernes deltagelse i arbejdet med nye værdier og rejst spørgsmålet om medarbejderdeltagelsen kan medvirke til at skabe udvikling for den enkelte, for virksomheden og for samfundet."(Hagedorn-Rasmussen & Jagd 2007: 25)

Også dette prosjektet peker på medarbejderdeltagelse som en vesentlig faktor for å lykkes med verdiarbeid i organisasjoner.

Langt ut i min skriveprosess ble det utgitt en norsk bok, som tar for seg et tema som ligger nært opp til denne oppgaven: Rudi Kirkhaug har tatt for seg betingelser som må være til stede for utøvelse av verdibasert ledelse.(Kirkhaug 2013) Han baserer boken på det han kaller observasjoner av både seg selv og andre gjennom de erfaringer han har gjort seg som ansatt og leder i næringsliv og forvaltning, samt gjennom forskning han har foretatt gjennom år.

Kirkhaug konkluderer med at verdibasert ledelse ikke kan sies å være et universelt verktøy som kan brukes av alle, overalt og i alle situasjoner.(Kirkhaug 2013: 231) Dette fordi verdibasert ledelse avhenger av om

ledelsen har de kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som kreves, om verdier fremstår som et naturlig svar på de behov som til enhver tid er tilstede, både blant ansatte og ledere, og om verdier inngår som et tilpasset verktøy tiløvrig formelle og sosiale systemer” (Ibid)

Dersom betingelsene er til stede vil verdibasert ledelse kunne komplettere målstyring og regelstyring, og gjøre disse bedre i følge Kirkhaug. Men han konkluderer også med at ”i noen tilfeller vil imidlertid verdier kunne erstatte mål og regler” (Ibid:232)

Også Kirkhaug peker på at verdiene må være et kollektivt og delt anliggende både ”horisontalt og vertikalt” i organisasjonene. (Ibid:228-229) Han peker også på tillit som en faktor som må være tilstede for at verdibasert ledelse skal kunne fungere. (Ibid:kap 7)

Det finnes altså en del studier som tar for seg verdibasert ledelse, men det kan se ut som om det finnes liten grad av ”oversiktslitteratur” når det gjelder temaet. Med det mener jeg litteratur som setter de ulike utgavene av verdibasert ledelse opp mot hverandre og sammenligner dem. Vinklingen i denne oppgaven, på sammenhengen mellom teori og praksis på mellomledernivå, har jeg ikke funnet at noen har hatt tidligere.

### **3 Perspektiv for oppgaven: Hermeneutisk studie av ulike utgaver av verdibasert ledelse i Skandinavia.**

Når man skal velge metode for datasamling, så vil det være et hovedpoeng å velge en metode som belyser problemstillingen på best mulig måte. I denne oppgaven er intensjonen å studere hva de ulike forskerne legger ledelsesfilosofien verdibasert ledelse, og drøfte disse sett ut fra en mellomleder i offentlig sektors synspunkt. Jeg har valgt å gjøre en litteraturstudie, for å kunne drøfte de ulike utgavene av verdibasert ledelse opp mot de samme kriteriene. Skulle man ha gjort en empirisk studie av organisasjoner som sier at de utøver verdibasert ledelse, ville man fått ikke fått oversikt over de ulike utgavene av verdibasert ledelse slik teoretikerne selv beskriver sine egne utgaver, man ville få kunnskap om på hvilken måte organisasjonene har tolket dem, og tatt dem i bruk.

Det synes derfor hensiktsmessig å gjøre en tekstanalytisk hermeneutisk litteraturstudie for å belyse min problemstilling.

#### **3.1 Hermeneutikkens forståelsesramme.**

Når man skal studere hva andre forskere har skrevet om et tema, vil det nødvendigvis skje en fortolkning, og da bør man også ha innsikt i faktorer som spiller inn når man fortolker. Denne innsikten kan ligge i nettopp det å bruke hermeneutikken som ramme rundt denne fortolkningen: ”Hermeneutikk er fortolkningsvitenskap” (Aadland 2011: 176)

Et prinsipp i hermeneutikken er at det er av betydning å studere de historiske og sosiale sammenhenger tekstene er skrevet i. (Ibid:177) At fenomener er meningsfulle kun i den sammenhengen de forekommer i, er vesentlig innen hermeneutikken. (Gilje & Grimen 1993: 152) Med andre ord, dersom man skal gjøre en hermeneutisk litteraturanalyse, så må man også ta hensyn til den konteksten litteraturen er skrevet i. Når jeg velger å se på tekster fra Skandinavia gjennom de siste 20 år er den samfunnsmessige konteksten rimelig kjent. Det kan antas at dette gjør det lettere å hensynte denne, i forhold til om jeg hadde valgt å bruke litteratur fra eksempelvis Amerika. Men likevel er det mange sider ved konteksten som må hensyntas, den litteraturen jeg skal bruke er skrevet av forskere innenfor ulike akademiske miljøer, og de er skrevet i to tiår der man har sett store endringer i det europeiske samfunnet, som Skandinavia er en del av.

Et begrep som synes å være sentralt innenfor hermeneutikken er ”den hermeneutiske sirkel” (Ibid:153). Denne forteller oss at helheten kun kan forstås ut fra delene, og at delene må ses i sammenheng med helheten de er en del av. Gilje og Grimen betegner uttrykket slik:

Den hermeneutiske sirkel peker på forbindelsene mellom det vi skal fortolke, forforståelsen og den sammenhengen eller konteksten det må fortolkes i.(Gilje & Grimen 1993: 153).

Senere har enkelte valgt å utvide den hermeneutiske sirkel til en spiral. En sirkel skaper ikke fornyelse, den går bare i ring, tilbake til sitt eget utgangspunkt.(Aadland 2011: 190-192) En spiral viser at man gjennom sirkelbevegelsen etter hvert kan nå en dypere forståelse:

Når man skal studere flere forfattere/ forskere som har skrevet om de samme temaer, ser jeg en fare i å plukke ut enkeltdele av teoriene deres. Et døme på det kan være å bare sammenlikne definisjoner, uten å se på sammenhengen de står i, eller konteksten de er skrevet i. Ved bevisst å bruke hermeneutisk forståelsesramme vil man kunne unngå denne typen forenkling. Enkeltdefinisjoner kan ikke, utfra en hermeneutisk tankegang, tas ut av sammenhengen, men må forstås som en del av helheten i det som er skrevet. En hermeneutisk sirkel/spiral tilsier at den litteraturen jeg skal studere må leses både som helhet og med fokus på enkeltdelene for å kunne få en dypest mulig forståelse.

Et kriterium for korrekt fortolkning eller forståelse er det Gilje og Grimen kaller aktørkriteriet. Dette er brukt av den britiske idehistorikeren Quentin Skinner. I forhold til tekstanalyse kan det formuleres slik: ”Kriteriet på at vi har forstått en tekst...korrekt, er at vår fortolkning samsvarer med forfatterens hensikt eller poeng med å skrive det han skrev...” (Ibid:160)

Man må, ut fra dette, vektlegge å forstå ut fra forfatterens perspektiv. Det synes da rimelig at man må se den teksten man analyserer i sammenheng med andre ting forfatteren, og andre i samme akademiske miljø, har skrevet, eller uttalt. Innenfor min oppgave vil det å tolke tekstene til Thyssen i lys av det som ellers er skrevet innenfor Københavnretningen av verdibasert ledelse være med på å oppfylle aktørkriteriet, mens en tolkning av Petersen i lys av det samme, ikke vil gjøre det. Samtidig viser dette også det kanskje et problem ved aktørkriteriet, man fortolker hensiktene til forfatteren, nettopp gjennom å fortolke tekster.(Ibid:161)



Ved å velge forfattere som både lever og fortsatt er aktive innenfor et akademisk miljø, vil jeg anta at det ligger forutsetninger for å kunne oppfylle aktørkriteriet til en viss grad. Man ser tekstene i sammenheng med andre ting de har skrevet, eller hva andre innenfor samme akademiske miljø har skrevet.

### **3.2 Metoderefleksjon**

Når man bruker andres litteratur som datamateriale i en forskningsprosess, har man i utgangspunktet noen problemstillinger i forhold til både reliabilitet og validitet. Det første går på valg av datamateriale. Hvilke bøker og artikler skal analyseres, og er dette litteratur som gir svar på det jeg ønsker å undersøke? Er den litteraturen jeg velger skrevet av forskere/forfattere som er anerkjente innen dette fagområdet, er de pålitelige? Er de representative for de ulike retningene innenfor verdibasert ledelse i Skandinavia?

Jeg har valgt litteratur som har vært pensumlitteratur ved studiet i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet høgskole, samt litteratur som er vist til i denne litteraturen. Jeg har også sendt en forespørsel via e-post til universitetet i Århus, og bedt om en oversikt over hvilken pensumlitteratur de bruker innenfor faget "Værdibaseret ledelse". Denne ble besvart, og litteraturen som ble oppgitt derfra stemmer overens med mitt valg av danske forfattere. Dette mener jeg bekrefter at litteraturen jeg har valgt fra Danmark er skrevet av anerkjente forskere innenfor fagområdet, og at disse er representative innenfor de to ulike retningene av verdibasert ledelse i Danmark. De danske forfatterne er Ole Thyssen, Peter Pruzan og Frank Dybdal Jensen. I tillegg har jeg også brukt noe av det Verner Petersen har skrevet. Den norske litteraturen er skrevet av Einar Aadland, som jeg tidligere har vist er en av de fremste innen dette fagfeltet i Norge. Valget av Aadland kan være gjenstand for kritikk. Han er en del av det akademiske miljøet ved den høgskolen der jeg selv studerer, og hans undervisning har vært med på å innvirke på min holdning til verdibasert ledelse. Jeg går altså inn i en hermeneutisk studie med en forforståelse preget av en av dem jeg skal forske på. Aadland er også veileder for denne oppgaven, noe som betyr at jeg må være bevisst på hvordan jeg lar hans tekster og hans veiledning influere på oppgaven. Ved å velge å bruke hans tekster kan man også stille spørsmål om jeg er for lojal mot eget lærested. Samtidig er det vanskelig å la det være, Diakonhjemmet høgskole er vel det akademiske miljøet i Norge som både var først og som er størst på dette fagfeltet.

I 2012 ble det utgitt en bok av en annen norsk forfatter som har skrevet om verdibasert ledelse, nemlig Tor Busch. Jeg har valgt å la ham representere en annen norsk utgave av

ledelsesfilosofien, for dermed å unngå at verdibasert ledelse i Norge kun fremstilles med Diakonhjemmets stemme. Å finne svensk litteratur har vært utfordrende. Jeg har ikke funnet at det er utgitt ny litteratur om verdibasert ledelse de senere år, selv om det er skrevet en del om etikk i foretak og organisasjoner. Eldre litteratur har også vært vanskelig tilgjengelig, både ved at det er få bøker tilgjengelig ved norske bibliotek, og ved at aktuell litteratur er utgått fra forlaget. Jeg har valgt å bruke Sten Philipson, med bakgrunn fra universitetet i Uppsala, som representant for den svenske utgaven av verdibasert ledelse. Universitetet i Uppsala er en anerkjent læringsinstitusjon, og jeg forutsetter derfor at Philipsons bakgrunn som dosent ved universitetet borger for at dette er et fornuftig valg av svensk litteratur innenfor fagfeltet.

I tillegg til tekster skrevet av teoretikere og forskere knyttet til universiteter og høyskoler, har jeg valgt å se på tekstene til en bedriftsleder, Tor Dahl, mangeårig leder av Manpower, som også har utgitt en bok om verdibasert ledelse. Dette for å se hvordan verdibasert ledelse beskrives fra praksisfeltet, av en som ikke i utgangspunktet skriver som akademiker.

Man kan også stille spørsmål ved om de kriteriene som er satt opp er egnet til å belyse de ulike utgavene av verdibasert ledelse på tilstrekkelig vis, om man får frem helheten i de ulike utgavene av teoriene gjennom å besvare forskningsspørsmålene. Slik problemstillingen er formulert, er ikke intensjonen å gi en fullstendig presentasjon av disse utgavene av verdibasert ledelse, fokuset er på hvordan en mellomleder i offentlig sektor skal kunne utøve verdibasert ledelse i praksis. I så måte er kriteriene knyttet opp mot presentasjonen av mellomlederen og bør kunne sies å være relevante og representative for mellomledere flest.

## 4 Presentasjon av teori rundt verdibegrepet

Verdibegrepet er sentralt innenfor verdibasert ledelse. Jeg velger derfor å presentere dette begrepet nærmere.

### 4.1 Verdibegrepet i en historisk sammenheng.

James L Spates skrev i 1983 en artikkel: "The Sociology of values". Der har han gitt en fremstilling av "the history of the concept of values" (Spates 1983: 27) Han viser der til Thomas og Znaniencki som i 1921 kom med det han kaller den første sosiologiske definisjon på hva verdier er: "Any datum having an empirical content accessible to the members of some social group and a meaning with regard to which it is or may be an object of activity. (Spates 1983: 29) Her eksemplifiseres verdiene som "a food-stuff, an instrument, a coin, a piece of poetry, a university, a myth a scientific theory" (Ibid) Her beskrives altså verdier både som konkrete gjenstander (en mynt) og som abstrakte begreper (dikt).

Talcott Parsons utga i 1937 boken "The structure of social Action". Her gav han "verdibegrepet en nøkkelposisjon i sin handlingsteori som bindeleddet mellom samfunnet og individet." (N. P. Strand 2007: 19) Parsons omtaler verdier som kulturelle, de er ikke objekter. (Spates 1983: 29). Han mente dessuten at enhver sosiologs fremste oppgave var å drive verdianalyse. (N. P. Strand 2007: 19). Etter dette fikk verdibegrepet en sentral posisjon i amerikansk sosiologi. (Ibid). I 1951 redigerte Parsons, sammen med Edward A. Shils, boken "Toward a general theory of Action". I denne boken finner vi det Strand kaller "trolig den første definisjonen (av verdibegrepet) som ble noe nærheten av en standard" (N. P. Strand 2007: 22) Denne er det Clyde Kluckhohn som har skrevet, og den lyder:

A value is an conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means, and ends of action (Kluckhohn 1951: 395)

Her beskrives verdier som en forestilling av noe som er ønsket, og at denne forestillingen av det ønskelige påvirker de valgene vi gjør blant tilgjengelige alternativer, både i forhold til mål og i forhold til den atferden vi har for å nå målene. At en verdi er eksplisitt betyr at den har en betegnelse, der det ligger en rimelig klar meningsforståelse. (Busch 2012: 35) En implisitt verdi er mer en type verdi som ligger til grunn for f. eks atferd, uten at den er satt navn på. (Ibid). Kluckhohn skriver, før han kommer med definisjonen, at verdier impliserer en type standard, som har en viss motstandsdyktighet i forhold til tidsaspektet, og at denne standarden også organiserer et system for våre handlingsmønstre:

Value implies a code or a standard which has some persistence through time, or more broadly put, which organizes a system of action. (Kluckhohn 1951: 395)

Kluckhohn utdyper selv de ulike begrepene i sin verdidefinisjon. At verdier er en forestilling om noe (conception) betyr at verdier identifiseres som "a logical construct comparable to culture or social structure" (ibid) Dette betyr også, i følge ham, at verdier ikke er direkte observerbare, på samme måte som heller ikke eksempelvis kultur er det. Han sier at både verdier og kultur er basert på det som blir sagt og gjort av individer. Han sier for eksempel at utsagnet "mennesker bør hjelpe hverandre" ikke er en verdi, men en manifestasjon av en verdi. I følge ham manifesterer verdier seg i ideer, symboler og i moralske og estetiske normer som fremkommer i atferdsmessige sammenhenger. (Ibid:396)

Kluckhohn legger vekt på at en verdi har tre sentrale dimensjoner, en kognitiv dimensjon, en emosjonell dimensjon og en motivasjonell dimensjon. (ibid)

I følge Strand ble Parsons og hans meningsfeller utsatt for kritikk, og et av de momentene som ble kritisert var verdibegrepet, at det var på et for abstrakt nivå. (N. P. Strand 2007: 19)

Den som, i følge Strand, har hatt størst innvirkning på senere forskning på verdier, er Milton Rokeach. (N. P. Strand 2007: 19-20) Hans verdidefinisjon fra 1973 har vært den dominerende i over 20 år. (ibid: 22):

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

Denne er av Aadland oversatt til å være:

Ein verdi er ei vedvarande tru på at eit spesifikt åtferdsmønster (mode of conduct) eller eit føremål (end-state of existence) er personlig og sosialt å føretrekkje framfor eit motsatt åtferdsmønster eller føremål. (Aadland 2004: 152)

I denne definisjonen ser vi at tidsaspektet, som Kluckhohn hensyntar i forklaringen til sin definisjon, har blitt integrert i selve definisjonen av verdibegrepet. Rokeach bruker enduring belief, på norsk: vedvarende tro, verdier er altså til en viss grad stabile i tid. Samtidig sier Rokeach at verdier ikke kan være fullstendig stabile, da ville personlig eller sosial forandring være umulig (Rokeach 1973: 5-6)

Når ordet belief brukes i denne definisjonen, så har Rokeach også utdypet dette nærmere. Han sier at "a value is a prescriptive or proscriptive belief" (Ibid:7).

Når han snakker om verdi som tro, trekker han også frem at verdier, i likhet med tro har både kognitive, følelsesmessige og atferdsmessige sider. (Ibid)

Rokeach skiller mellom ” means and end-values” eller ”instrumental and terminal values”, som kan oversettes med middelverdi og målverdi (Rokeach 1973: 7) og (N. P. Strand 2007: 23). Han opererer med to typer måverdier: personlige og sosiale. For eksempel kan ”ro i sjelen” være eksempel på en personlig målverdi, mens fred i verden er eksempel på en sosial målverdi. På samme måte deler han middelverdiene i to grupper, moralske verdier og kompetanseverdier. (Rokeach 1973: 7-8). Moralske verdier kan gi skyldfølelse, dersom man handler i strid med disse. Dette er verdier som ærlighet og ansvarlighet. Kompetanseverdiene dreier seg om at man skal handle på en ”intelligent eller logisk måte, vise oppfinnsomhet eller selvkontroll. Brudd på denne typen verdier er mindre beheftet med skyldfølelse, men kan gi en følelse av mislykkethet. En person kan, i følge Rokeach, oppleve konflikt mellom to moralske verdier, to kompetanseverdier eller mellom en moralsk verdi og en kompetanseverdi.(Rokeach 1973: 8) og (N. P. Strand 2007: 23)

Når det gjelder utviklingen av verdibegrepet de senere årene, er en sentral aktør sosialpsykologen Shalom Schwartz. Han har utarbeidet et måleinstrument for verdier, og har også jobbet for å utvikle en universell verdistruktur (N. P. Strand 2007: 21) Schwartz har ikke formulert en egen definisjon av verdibegrepet, men satt opp en del kjennetegn på verdier.

Values are beliefs  
Values refer to desirable goals  
Values transcend specific actions and situations  
Values serve as standards or criteria  
Values are ordered by importance  
The relative importance of multiple values guides action.” (Schwartz 2007: 170-171)

Strand har oversatt disse slik:

Verdier er overbevisninger/ forestillinger.  
Verdier refererer til ønskelige mål.  
Verdier overskrider enkelthandlinger og enkeltsituasjoner.  
Verdier fungerer som rettesnorer.  
Verdier er ordnet etter viktighet.  
Den relative viktigheten til settet av relevante verdier, gir føringer for handling. (N. P. Strand 2007: 23-24)

I forhold verdiforskning og arbeidsliv er det også en annen sosialpsykolog som har vært en sentral aktør. Dette er briten Adrian Furnham. Han viser til at det er en sammenheng mellom

våre holdninger, normer og verdier og vår atferd, og har sett på dette også i forhold til hvordan man kan forutse ansattes atferd. Å uttrykke visse holdninger forutsier ikke nødvendigvis hvilken atferd den ansatte vil ha, derimot vil en kartlegging av verdier kunne si noe både om holdninger og forventet atferd:

Various research groups have attempted to devise questionnaires that measure the fundamental values of all peoples and show how these values relate to their attitudes, beliefs and behaviors. More managers are beginning to recognize that fundamental values strongly influence the work behavior of employees.(Furnham 2005: 269)

Når det gjelder verdibegrepet har definisjonene også blitt utsatt for kritikk. Aadland påpeker f.eks at definisjonen til Rokeach har svakheter, den definerer verdier som noe som er oss bevisst, utfra at tro er en bevisst handling (Aadland 2004: 153). Dette utelater verdier man ikke er seg bevisst. Et forslag til en utvidelse som også hensyntar de ubevisste verdiene har han kommet med selv ved å si at verdier er ”beveggrunner bak menneskelig handling” (Aadland & Askeland 2006: 19)

Den akademiske utviklingen av en ledelsesfilosofi som bygger på verdier, har sitt utspring i Amerika, der to miljøer har vært ledende. Det ene er Harvardmiljøet , med fokus på lederens personlig-etiske ansvar. Det andre er Chicagomiljøet som har hatt fokus på arbeidet med å utvikle et moralsk marked.(Aadland 2004: 147)

I Skandinavia var det de akademiske miljøene ved handelshøyskolene i København og Århus, som først satte dette fokuset på ledelse, fra begynnelsen av 90-tallet.

## **5 Analyse og drøfting.**

I dette kapitlet vil utgavene av verdibasert ledelse drøftes opp mot de ulike kriteriene som ble presentert i kapittel to. De ulike utgavene av verdibasert ledelse blir ikke presentert i sin helhet, ulike deler av teoriene blir presentert og drøftet i forhold til kriteriene. Det betyr at enkelte sider ved noen av utgavene ikke fremkommer, fordi de utvalgte kriteriene ikke vil romme alle sider ved dem. Et underkapittel omhandler også en drøftning av hva som gjør verdibasert ledelse til mer enn bare praktiske ledelsesverktøy.

### **5.1 Medvirkning.**

Innenfor Københavnretningen av verdibasert ledelse er Pruzan en av representantene. I sin utgave av verdibasert ledelse opererer han med to metoder for utøvelse av verdibasert ledelse, dette er "Verdigrunnlaget" og "Det etiske regnskap". Et verdigrunnlag er i følge Pruzan et samlet uttrykk for de verdiene en organisasjon er blitt enige med sine interessenter om å følge. (Pruzan 1994: 134) Når Pruzan snakker om interessenter tenker han bredt, han bruker ordet "stakeholders" om alle som på en eller annen måte har en andel i organisasjonen. Interessenter kan således være medarbeidere, kunder, ledelse, eiere, leverandører, klienter og lokalsamfunnet. (Ibid:121-122). Når man så skal bli enig med interessenter om et verdigrunnlag så peker Pruzan selv på at det er praktisk umulig å direkte dra alle interessentgruppens medlemmer inn til en slik prosess (Ibid). Men han er klar på at man skal involvere representanter for alle gruppene i en prosess for å finne frem til felles verdier for den gruppen de representerer. Så vil man senere måtte evaluere om disse verdiene faktisk er gjeldende i hele gruppen. (Ibid) Verdigrunnlaget skal utvikles gjennom dialogprosesser i hele organisasjonen, der alle medarbeiderne trekkes inn. Tilsvarende dialog skal skje i ledergruppen, og i grupper av representanter for de andre interessentene. Også den andre representanten for Københavnretningen av verdibasert ledelse, Ole Thyssen, legger vekt på "Verdigrunnlaget", som noe som utformes i fellesskap av organisasjonen og dens interessenter: Han skriver at det er kontraktene med de ulike interessentene som utgjør organisasjonens verdigrunnlag. (Thyssen 2007: 237)

De prosessene som skisseres innenfor Københavnretningen av verdibasert ledelse for å utvikle et verdigrunnlag, må kunne sies å score høyt i forhold til kriteriet for til medvirkning. Alle medarbeiderne er ment å delta, og det skisseres tre faser i dette arbeidet. Først en fase som skal få den enkelte medarbeider til å overveie egne, personlige verdier, deretter en fase som skal løfte verdiene fra det personlige nivå til "kontor"-nivået, og til sist en øvelse som tar sikte på å peke ut hvilke verdier som er av betydning for hele organisasjonen under ett. (Ibid:135)

Det er en del forutsetninger som må være tilstede i denne prosessen, spesielt hvis det her skal være tale om reell medvirkning. Pruzan peker selv på noen: Medarbeiderne må være inndelt i grupper som gjør det meningsfylt å snakke om verdier, man må ha medarbeidere som kan igangsette og støtte dialogen, og medarbeiderne må ha blitt informert om formålet med prosjektet (Ibid:135) Ikke minst fordrer denne prosessen også at det eksisterer en samtalekultur i organisasjonen, en kultur som fremmer det Pruzan kaller en etisk samtale. Den er kjennetegnet av en tvangsfri dialog, der alle skal kunne delta, og der man er parat til å lære og å skifte standpunkt i lyset av gode argumenter. (Ibid:125-127)

Selv om Københavnretningens verdigrunnlag i utgangspunktet synes å ha stor grad av medarbeidermedvirkning, så ligger det noen forutsetninger i bunnen, som egentlig stiller en del krav til medarbeiderne. Man forutsetter at de ansatte bruker gode argumenter for å overbevise de andre deltagerne i samtalen, dette utestenger strengt tatt ansatte som ikke er gode til å argumentere, som kanskje har lav selvtilitt på å ta ordet i grupper, eller som har et annet morsmål og snakker språket dårlig. De ansatte som er flinke til å argumentere, som har et godt språk, har gode kunnskaper om et tema og som ikke er redde for å ta ordet i en forsamling synes lettere å kunne ha reell medvirkning i denne prosessen.

Det andre redskapet som blir beskrevet innen Københavnretningen av verdibasert ledelse er ”Det etiske regnskap”:

Et etisk regnskap er en målig af, i hvilken udstækning en organisation lever op til de fælles værdier, den har forpligtet sig at følge (Ibid:139)

Den praktiske gjennomføringen av et slikt regnskap har flere trinn. Verdiene skal gjøres målbare, man skal knytte ulike utsagn opp mot de enkelte verdiene. Disse utsagnene er det talsmenn for de ulike interessentgruppene som skal identifisere. Deretter skal det årlig gjennomføres en spørreskjemaundersøkelse, som gir tallmateriale til årets undersøkelse. Her bør alle ansatte kontaktes ( gjerne i form av telefonintervju), og et utvalg av representanter fra andre interessenter.

Så kan man utfra regnskapet ha nye dialoggrupper som kan identifisere områder der samspillet mellom organisasjon og interessentgrupper kan forbedres.

Også ”Det etiske regnskap” har høy grad av medvirkning fra de ansatte. Både ved at representanter fra medarbeiderne deltar i utformingen av de utsagnene som skal



operasjonalisere verdiene, og ved at alle medarbeiderne får mulighet til å svare på undersøkelsen. Likevel vil den reelle medvirkningen her også avhenge av hvordan resultatene av undersøkelsen fortolkes, og brukes videre i verdiarbeidet.

Både i forhold til ”Verdigrunnlaget” og ”Det etiske regnskap” er det et moment som også er av betydning i forhold til kriteriet medarbeidermedvirkning. Medarbeiderne er bare en av flere interessenter en organisasjon har. Det kan da stilles spørsmål ved om hvor stor innflytelse medarbeiderne reelt sett får i disse prosessene. Dette vil komme an på hvor stor betydning medarbeiderne tillegges i forhold til kunder, eiere og andre interessenter.

Frank Dybdal Jensen, representerer, sammen med Verner C. Petersen, det som kalles Århusretningen av verdibasert ledelse. Dybdal Jensen skriver ikke spesielt om hvor i organisasjonen verdiene dannes. Han tar for seg to måter å se på styring, det han kaller den rasjonelle styringsforståelse, og det han fremhever som et bedre alternativ, moralsk styring. Dybdal Jensen oppfatter denne moralske styring ikke nødvendigvis som noe instrumentelt, men mer som et fenomen:

Det styrende, som opstår indenfor rammerne af en social sammenhæng, et fællesskab. Moralsk styring manifesterer sig hos fællesskabsmedlemmerne som et individuelt oplevet ansvar for helhedens interesser. Indholdet af dette ansvar er abstrakt og kan derfor ikke regelsættes....”(Dybdal Jensen 1998: 12)

Han skriver altså om den moralske styring som noe som eksisterer innenfor rammene av et selvregulerende fellesskap, der fellesskapsmedlemmene opplever et ansvar for helhetens interesser. Han bruker en utvidet versjon av Dreyfuss-modellen som et perspektiv for å vise hvordan moralsk kompetanse dannes, en modell som opererer med en trinninndeling for kompetansedannelse. Trinnene de presenterer er:

1. Nybegynner
2. Avanceret begynder
3. Kompetent udøver
4. Kyndig udøver
5. Ekspert
6. Leder (Dybdal Jensen 1998: 130)

Det sjette nivået på modellen er tilført av Dybdal Jensen.

Ledernivået som Dybdal Jensen har lagt til i sin utgave av Dreyfuss-modellen, innebærer å endre fellesskapsmedlemmenes verdimeslige forestillinger og begreper for hvilke handlinger

som er akseptable og legitime. (Ibid:167) Som alternativ til den rasjonelle styringsforståelse, med styring og regulering, er det nettopp arbeidet for å påvirke fellesskapsmedlemmenes verdier han påpeker som sentralt.

I de prosessene som skal endre og utvikle fellesskapets verdier, er ledernivået og det han kaller lederskapet, sentralt. I dette synes det som om Dybdal Jensen ser for seg at det er lederens visjoner og verdier som er de sentrale. Han skriver blant annet:

...idet der i Lederskab er tale om at omskabe eller opfinde en ny måde at praktisere på, som i udgangspunktet kun findes som et indre forestillingsbillede hos bare en person. Denne nye praksis må skabes ved at fællesskabets medlemmer accepterer Lederens ideer og begynder at agere efter dem (Ibid:171)

Dybdal Jensen problematiserer ikke det faktum at det er lederen som er den som står for visjoner, ideer og verdier, det han diskuterer er på hvilken måte lederskapet sørger for å implementere dette hos dem som ledes. Men hvor selve verdiene dannes eller avdekkes er ikke et stort tema hos ham. Heller ikke i hans beskrivelse av verdibasert ledelse kommer det frem hvor verdiene dannes, han skriver om organisasjoner der man velger denne ledelsesform at det der:

tilstræbes at etablere og handle du fra en fælles flerdimensional målsætning, evt en visjon, og en værdimæssig basis, som organisationens medlemmer holdningsmæssigt kan identificere sig med og forplikte sig til”(Dybdal Jensen 1998: 8)

Medlemmene skal altså identifisere seg med, og forplikte seg til en visjon, eller en verdimessig basis, ikke delta i utformingen av denne.

Verner C. Petersen har en litt annen tilnærming til verdidannelsen. Han snakker om et verdigrunnlag i organisasjonene, som skal fremheve noen av de holdninger og verdier organisasjonen har valgt å stå for. (Petersen & Stuhr Lassen 1997: 12) Samtidig skriver han at verdigrunnlaget kan være mer eller mindre konkret, det kan, eller ikke kan, være nedfelt i en publikasjon, og det kan finnes i form av det han kaller stillestående verdier i en organisasjon. (Ibid: 65) Han mener at det er disse, uskrevne og tause verdiene som er de vesentlige. (Ibid). Disse uskrevne normer og verdier eksisterer kun ved at de anvendes i praksis, og det er i følge Petersen ledelsen som skal gå foran som gode eksempler:

Det er de grunnleggende tyste verdier og holdninger, der skal styrkes. Og det er topledelsen, der skal gå foran (Petersen & Stühr Lassen 1997: 65)

På hvilken måte disse tause og grunnleggende verdiene er dannet, blir også av Petersen lite problematisert, han skriver faktisk at

Værdierne kan godt være sterke og på samme tid i motstrid med, hva der i samfunnet i øvrig bliver betraktet som etisk forsvarlig. Her har vi dog valgt at betrakte værdibaseret ledelse, som ledelse ud fra et værdigrundlag, der netop tager hensyn til de værdier som hersker i samfundet (Ibid:69)

Når man sammenligner dette med Københavnretningen av verdibasert ledelse kan man finne en vesensforskjell i synet på hvordan man vektklegger verdidannelsen i organisasjonen. Der Pruzan ønsker at alle ansatte, samt representanter fra alle organisasjonens interessenter deltar i denne, snakker Petersen om å styrke de tause verdier, og tar for gitt at disse er i samsvar med aksepterte samfunnsverdier. Å ikke i større grad problematisere synet på tause, eller skjulte verdier i en organisasjon, kan virke litt lettvint. At verdiene er skjulte/"tyste"/ tause betyr ikke uten videre at de er ønskede.

Også hos Petersen er ledelsen sentral i dannelsen av verdier:

Ledelsen har en afgørende rolle både ved skabelsen af et værdigrundlag i en virksomhed og ved spredning og vedligeholdelse af dette værdigrundlag i hele virksomheden (Ibid:70)

Innenfor Århusretningen kan det synes som om vekten er lagt på hvordan verdier/holdninger og visjoner brukes som alternativ til styring og kontroll, uten at man i like stor grad har vektlagt hvor i organisasjonen verdidannelsen skjer. Man peker på lederen/lederskapet som avgjørende, både i forhold til det å ha verdier og visjoner, og ved å leve opp til disse verdiene. Medarbeidernes medvirkning i dette blir lite omtalt, og dette kriteriet synes dermed ikke å være oppfylt.

Sten Philipson, som representerer en svensk utgave av verdibasert ledelse, kan også se ut til å ha en oppfatning av at det er ledelsen som skal stå for verdidannelsen. Han skriver:

I all värdestyrning är startpunkten en uppsättning tydliga värden som alla i ledningen är överens om och som man vet att medarbetarna har förstått och accepterat. (Philipson 2004: 62)

Men Philipson er nok mer åpen for medarbeidernes medvirkning enn det kan se ut som her. Han skriver nemlig senere at kloke ledere tar hensyn til hva medarbeiderne mener og tenker før de staker ut den endelige kursen, og han vektlegger dialog med alle involverte, der kritiske bemerkninger og avvikende syn skal være tillatt. (Ibid:63) Det kan altså virke som om at den aksepten og forståelsen som medarbeiderne skal vise for de verdiene som ledelsen er enige om, faktisk er grunnlagt gjennom en innledende dialog omkring disse verdiene. Philipson legger stor vekt på denne dialogen, for ham må det verdidrevne foretaket være kjennetegnet av at både ledere og medarbeidere er villige til å ta ansvar for helheten i bedriften. Og dette engasjementet kan bare skapes ved at man jobber med verdispørsmål gjennom en dialog.(Philipson 2004: 62) Denne dialogen skal være slik at:

..samtalet om hvilke värden som ska vara ledande är något alla deltar i. I värdedrivna företag förekommer en öpen dialog om värdefrågor där alla anställda är med och där var och en upplever sig som delaktig.(Philipson 2004: 65)

Men Philipson er opptatt av at verdier ikke bare bygges nedenfra. Han skriver at styrende verdier ikke kan skapes av demokratiske beslutninger fattet bare av de ansatte. Man må ha en prosess som skjer både ovenfra og nedenfra. For han er det i

mötet mellan det som finns i företagets tradition och uppdrag, vad vi brukar kalla företagsvärdena, och de anställdas värderingar, det vi kallar medarbetarvärden, som den kraft skapas vilken kan leda företaget til framgång.(Philipson 2004: 66)

Kanskje ser man her noe som kan ligne på en selvmotsigelse. De ansatte skal være med å bestemme hva som er de ledende verdiene gjennom dialog, samtidig som han definerer foretaksverdiene som det som allerede finnes gjennom tradisjon og det oppdraget organisasjonen har. Hvor ligger da medarbeidernes mulighet på innflytelse i verdidannelsen?

Philipson er opptatt av forholdet mellom medarbeidernes verdier og foretaksverdiene, og knytter dette forholdet til styrken på ”företagskulturen”. Er det stor overensstemmelse mellom disse, er kulturen sterk, er overensstemmelsen liten, er kulturen svak. (Philipson 2004: 67-68)

Han ser altså på det som vesentlig med samsvar mellom organisasjonens verdier og de ansattes verdier, og at dette skal komme til uttrykk ved at man i verdidannelsen lytter til

medarbeiderne og hører på dem. Dersom man lykkes i dette arbeidet, at man får organisasjonsverdier som er i samsvar med medarbeidernes verdier, så gir dette, i følge Philipson, en stor samlet effekt. I motsatt fall vil ledelsen få en større jobb med å implementere verdiene i organisasjonen, noe han kaller et dårligere alternativ. (Philipson 2004: 69)

Dette kan oppfattes som om Philipson har to alternative måter for verdidannelse i organisasjonen: en måte er at verdidannelsen skjer i dialog med de ansatte, og man ender opp med grunnleggende verdier som både ansatte og organisasjonens ledelse er enige om. Dette er det ideelle. Men dersom de ansatte har verdier som ikke er i samsvar med ledelsens verdier, så er det ledelsen som står for verdidannelsen, som så skal implementeres i organisasjonen. Det synes som om medvirkningskriteriet er til stede kun dersom man har en organisasjon der ledelsen og medarbeiderne i stor grad har sammenfallende verdier, i motsatt fall er det ledelsen som står for verdiformuleringene. Det kan se ut som om Philipson har et ønske om stor grad av medvirkning, at han gjennom dialog innbyr til denne medvirkningen, men at den faller igjennom der man har medarbeidere som ikke deler de verdiene som egentlig allerede er formulert av ledelsen. Og da kan man stille spørsmål ved om medvirkningen kan sies å være reell. På den andre siden har han et eksempel på verdibasert ledelse i praksis, der han foreslår å gjennomføre en type undersøkelse blant alle ansatte, for å avklare hvilke verdier de mener er betydningsfulle, eksempelvis ved at de krysser av på en liste med forhåndsutfylte verdier. Deretter skal man gruppevis rangere verdiene, og sammen finne frem til de verdiene gruppen setter høyest. Så sammenstilles ulike gruppers arbeid, og man får en oversikt over medarbeiderverdiene i organisasjonen. Til slutt skal en gruppe, satt sammen av ledelse og medarbeidere, prøve å få til en integrering av medarbeidernes verdier og ledelsens forslag til verdier. Sluttproduktet av denne prosessen skal være organisasjonens verdigrunnlag. (Philipson 2004: 142-145) Philipson avslutter beskrivelsen av denne prosessen med at denne listen bør forankres hos sjefer og medarbeidere, men ” Det är ledningen som i slutgiltigt faställer värdegrunden, eventuelt i samråd med styrelsen”(Philipson 2004: 145)

For mellomledere i offentlig sektor kan man tenke seg at den prosessen Philipson beskriver, er aktuell på den måten at hovedorganisasjonens overordnede verdier er satt, og disse har man som mellomleder liten innflytelse på. Da vil verdidannelsen i den enheten mellomlederen har ansvar for, nødvendigvis måtte integreres med disse overordnede verdier. Dette kan medføre at mellomlederen til sist faktisk måtte gjøre et valg, der noen av de verdiene medarbeiderne

ser på som betydningsfulle ikke kan medtas i enhetens verdigrunnlag, fordi de strider mot de overordnede verdier.

En styrke hos Philipson i forholdet til kriteriet om medvirkning er at han inkluderer de medarbeiderne som faller igjennom når det gjelder muntlig fremstillingsevne og argumentasjonskyndighet. I og med at han bruker et spørreskjema for å kartlegge hvilke verdier medarbeiderne finner av stor betydning, har alle, i hvert fall i den tidlige fasen av prosessen, muligheter for å kommunisere de verdiene de finner vesentlige, og er deltagere i prosessen.

Når det gjelder Einar Aadlands utgave av verdibasert ledelse, så ser man at også han presenterer en utgave av verdibasert ledelse der medarbeidermedvirkning vektlegges i verdidannelsen. Han snakker også om en organisasjons verdigrunnlag, som han kaller ”organisasjonen si etiske sjølvforplikting”(Aadland 2004: 157) I verdibasert ledelse er det første skrittet, i følge han, og avklare dette verdigrunnlaget. Han foreslår en metode for dette, som innebærer høy grad av medvirkning fra de ansatte:

Fastslå tre(max fire) kjerneverdier. Metode: Leiarinitiert prosess, alle tilsette deltek i drøftingane. Demokratisk avgjerd. Produkt: Verdidokument, posters, brosjyre.(Aadland 2004: 161)

I likhet med representantene for Københavnretningen skal alle medarbeiderne delta i å avklare organisasjonens verdigrunnlag. Hos Aadland er det nærliggende å tenke at den demokratiske avgjørelsen skal komme som resultat av den tvangsfrie diskurs, han viser til Habermas og Apel, samt Erik Oddvar Eriksen og det han skriver om kommunikativ ledelse, når han skriver om hvordan lederen bør legitimere sine avgjørelser. Det gode argumentet er det sentrale i den tvangsfrie diskursen. (Aadland 2004: 151)

Aadland snakker om en demokratisk prosess, der alle medarbeiderne er med. Man kan savne en problematisering av det som skjer dersom de verdiene man lander på i denne demokratiske prosessen er noe annet enn det ledergruppen, eller organisasjonens eiere egentlig ønsker at den skal være. Hva skjer dersom det gode argumentet ikke overbeviser?

Dessuten gjelder de samme argumentene her som i forhold til Pruzan; det er de medarbeiderne som er flinke til å ordlegge seg, de som evner å si hva de mener som i første rekke definerer verdigrunnlaget i en slik prosess.

Aadland skisserer også andre tiltak som kan brukes i verdiarbeidet i organisasjonene. Tiltakene kjennetegnes av høy grad av medarbeidermedvirkning på alle nivå i organisasjonen. Prosessene er i hovedsak lederinitierte, men det er de ansatte som er sentrale i prosessene. Eksempler på dette er å utkrystallisere nøkkelindikatorer for hver kjerneverdi. Her der det de ansatte som skal legge frem eksempler på hva verdiene betyr i praksis. (Aadland 2004: 161) Et annet eksempel er kulturstudiebesøk, der ansatte besøker hverandre og utveksler ”funn” av verdipraksis. (Ibid)

Også i sin artikkel fra 2010: ”Values in Professional Practice- Towards a Critical Reflective Methodology”, beskriver han en modell for verdiarbeid som involverer medarbeiderne. Her skriver han om forholdet mellom verdier og handling innenfor organisasjoner. Her viser han til en modell der man i stedet for å se på hvilke handlinger som følger av definerte verdier, heller ser på hvilke verdier handlinger uttrykker. Her viser han til Weick, og det han skriver om ”sensemaking” : ”Reality comes before sensemaking – we make retrospective sense of the situations we encounter. (Weick 1995: 27) i (Aadland 2010: 8)

Han presenterer en modell i fire trinn:

- 1) Velge hvilke handlingsområder som skal studeres. Dette bør være områder som er av signifikant betydning for organisasjonen, og valget bør skje gjennom en diskusjon der flere av organisasjonens medlemmer deltar.
- 2) Innsamling av empirisk data om organisasjonsatferd
- 3) Presentasjon av data og påfølgende ”sensemaking”, diskusjoner om hvilke mulige og adekvate verdier som kan avdekkes.
- 4) Diskursanalyse i forhold til hvilke organisatoriske praksiser som bør endres, så vel som formulering av ønskelige verdier og dyder for fremtidig praksis. (Aadland 2010: 12)

Medvirkningskriteriet må kunne sies å være oppfylt når det gjelder denne utgaven av verdibasert ledelse.

Den andre representanten for verdibasert ledelse i Norge, Tor Busch, spesifiserer den utgaven av verdibasert ledelse han presenterer, til å gjelde profesjonelle organisasjoner. Svært mange av de profesjonelle organisasjonene er innen offentlig sektor, slik at hans utgave av verdibasert ledelse må sies å være relevant i forhold til problemstillingen i denne oppgaven.

Hans tilnærming til verdiprosesser er at de skal ta utgangspunkt i de verdiene som reelt sett er tilstede.(Busch 2012: 95) Disse verdiene kan enten være formulert, eller ligge implisitt i organisasjonskulturen. Siden verdiene ikke nødvendigvis er entydige, bør man i følge Busch ta utgangspunkt i de verdiene som er de dominerende i den situasjonen der ledelsen utøves. Siden han i stor grad forholder seg til offentlige profesjoner, så vil en organisasjon også måtte håndtere at ulike profesjoner kan ha ulike verdsett. I tillegg mener han det er viktig at lederens personlige verdier er i samsvar med organisasjonens verdier.(Busch 2012: 94) Organisasjonens verdier består av tre verdsett som bør være overlappende, organisasjonens verdier og høye etiske standarder, og lederens individuelle verdier:

Organisasjonens verdier er knyttet til organisasjonskulturen, eller en tolkning av den gjennom en mer formell verdiplattform. Disse verdiene har derfor et *internt* opphav, selv om organisasjonskulturen også avbilder verdiene i samfunnet. De etiske standarder bygger på etiske normer i samfunnet, og har derfor et *eksternt* opphav.....Til sist har lederens personlige verdier et *individuellt* opphav.(Busch 2012: 98)

Busch problematiserer altså ikke hvem som står for verdidannelsen i organisasjonen, kanskje nettopp fordi han knytter verdibasert ledelse så mye opp mot profesjoner, som altså gjerne har både profesjonsverdier og etiske retningslinjer. Det han imidlertid ser på som en utfordring er å håndtere motstridende verdsett. Det er i følge Busch ikke negativt at det er motstridende verdier i en organisasjon: ”De ansatte må argumentere for sine verdier, noe som kan stimulere til læring og større bevissthet” (Busch 2012: 124) Det kan være en fordel med ulike verdier til stede, det skaper i følge ham større bevissthet om både egne verdier og atferd. (Ibid) Busch skisserer ulike strategier for integrasjon av ulike verdier:

- 1) Velge et dominant verdsett
- 2) Balansere ulike verdsett etter behov
- 3) Knytte ulike verdsett til separate situasjoner eller oppgaver (Busch 2012: 125)

Det kan altså synes som om denne utgaven av verdibasert ledelse, ikke i samme grad som de andre utgavene vektlegger felles verdier.. Han synes å ha lite fokus på verdidannelsen innenfor organisasjonene. Hvem er ”value-makers”, og hvordan implementeres verdier i organisasjonene? Det kan synes som om Busch beskriver verdibasert ledelse i organisasjoner der verdiene allerede er definert, slik at vektleggingen av denne prosessen ikke er synlig i hans presentasjon av verdibasert ledelse.



Han viser blant annet til sykehusverdenen, der det er mange ulike profesjoner, med ulike verdsett profesjonsmedlemmene har forpliktet seg til.

Et eksempel på hvordan verdibasert ledelse praktiseres finner vi hos Tor Dahl. Han beskriver hvordan verdigrunnlaget ble lagt i Manpower:

Man utviklet et ”idegrunnlag” i Manpower ved å gjøre en undersøkelse som kartla miljøet på en del utvalgte områder. Utfra dette ble det gjennomført en ukes ide- og verdidugnad i en utvidet ledergruppe, der de fikk profesjonell veiledning. Her ble det blant annet utarbeidet et verdigrunnlag. Deretter ble resultatet av dugnaden presentert for, og drøftet i organisasjonen, før ledergruppen hadde en ny samling der ide- og verdigrunnlaget ble revidert.(Dahl 2010: 75)

For Dahl er det toppledelsen som har det største kravet på seg til å etterleve verdiene. De må være aktive både i utarbeidelsen av dem, og i implementeringen av dem. Han skriver at mellomlederne ofte får de største problemene, selv om det legges stor vekt på å forklare verdiene for dem, og veilede dem. Han mener det derfor er avgjørende med en trinnvis implementering av verdiene fra nivå til nivå(Dahl 2010: 79)

I verdidannelsen ser vi her at det er ledelsen som er sentral. Verdiene skal implementeres fra topp til bunn, Dahl advarer faktisk mot for mye ”bottom up”, det kan svekke virksomheten. (Dahl 2010: 27)

Dahl mener nok at hans form for verdibasert ledelse innebærer medvirkning, men dette kommer ikke til syne i verdidannelsen utfra hva han skriver. Dessuten ble det gjennomført en praksis i bedriften, som nok kan sies å stride mot dette prinsippet: De som ikke var enige i verdigrunnlaget, ble etter et år bedt om å se seg rundt etter annet arbeid.(Dahl 2010: 89)

### **5.1.1 En oppsummering av drøftingen rundt kriteriet for medvirkning**

Medvirkningskriteriet er i denne oppgaven knyttet opp i mot i hvor stor grad medarbeiderne i organisasjonen deltar i verdidannelsen i organisasjonen, og i eventuelle andre verdiprosesser.

Det er likheter mellom Københavnretningen og Aadlands utgave av verdibasert ledelse. I begge disse utgavene er intensjonen at alle medarbeiderne deltar i utarbeidelsen av et verdigrunnlag. I begge utgavene presenteres det også reflekterende prosesser i det videre verdiarbeidet, der de ansatte også er sentrale deltagere i prosessene. Forutsetningene som

ligger til grunn i begge disse utgavene, er at de ansatte kan delta i en dialog og evner å komme med de gode argumentene for å fremme sitt syn.

Philipson beskriver også i utgangspunktet en prosess der de ansatte er delaktige i verdidannelsen. Men dette betinger at verdiene er i tråd med det ledelsen ønsker. Så her kan man si at man har en slags betinget medarbeidermedvirkning. Samtidig så hensyntar han de ”tause” medarbeiderne, ved at han bruker et spørreskjema der de ansatte kan angi hvilke verdier de anser som betydningsfulle.

Innenfor Århusretningen er det ikke hvor eller hvordan verdiene dannes som er sentralt, og det synes som om verdier er noe som allerede ligger der, enten hos organisasjonen eller hos ledelsen. Medarbeiderne har liten medvirkning i selve verdidannelsen i organisasjonen.

Heller ikke hos Busch er verdidannelsen sentral, hans vinkling er likevel noe annerledes, da profesjonsverdiene ligger til grunn også i organisasjonens verdier. Man kan ikke si at dette ikke innebærer medarbeidermedvirkning, de som velger å utdanne seg innenfor en profesjon, velger jo på sett og vis et sett profesjonsverdier samtidig. Man har altså ikke direkte innflytelse på verdidannelsen i organisasjonen, men verdiene i organisasjonen er knyttet opp mot den profesjonen de har valgt.

Hos Tor Dahl er det liten grad av medvirkning fra medarbeiderne i verdidannelsen, det er i en utvidet ledergruppe verdigrunnlaget legges, for deretter å skulle implementeres nedover i organisasjonen.

Utgavene som oppfyller kravet til medvirkning i høyest grad er da Københavnretningen av verdibasert ledelse, sammen med Aadlands utgave. Begge disse har en svakhet i at medarbeidere som ikke behersker de gode argumentene, behersker språket dårlig, eller rett og slett ikke tør å ”tale i forsamlinger” heller ikke deltar i verdiprosessene. Kanskje kan Philipsons spørreskjema være med på å få frem alle verdiene medarbeiderne ønsker inn i et verdigrunnlag. Deretter kan man velge ut hvilke verdier man skal enes om, gjennom dialog. Da inkluderer man i hvert fall til en viss grad også ideene til dem som ikke så lett lar seg høre i dialogen.

## 5.2 Gjennomførbarhet.

I dette kapitlet vil de ulike utgavene av verdibasert ledelse analyseres og drøftes opp mot kriteriet for gjennomførbarhet. Dette gjøres ved å ta for seg hvilke praktiske metoder de ulike teoretikerne foreslår, og se på hvorvidt man kan vurdere ressursbruk, og om ressursene og handlingsrommet som kreves ligger innenfor det handlingsrommet en mellomleder i offentlig sektor i Norge har. Er det realistisk at man som mellomleder i offentlig sektor skal kunne ta verdibasert ledelse i bruk, også i praksis?

Forslagene for praktisk for utøvelse av verdibasert ledelse innenfor Københavnretningen, ”Verdigrunnlaget” og ”Det etiske regnskap”, synes umiddelbart å være ganske ressurskrevende, samt fordre at leder har et stort handlingsrom.

Begge metodene involverer hele virksomheten samt virksomhetens interessenter, det skal årlig gjennomføres spørreundersøkelser blant alle ansatte, samt et utvalg interessenter, resultatene skal tolkes og regnskapet kan føre til nye dialoger og tiltak.

Begge disse metodene er beskrevet inngående av Pruzan, og det danner et godt grunnlag for å kunne vurdere hvilke ressurser som kreves for å gjennomføre disse verktøyene.

Å etablere et verdigrunnlag i en virksomhet av en viss størrelse, med mange interessenter kan synes ressurskrevende. Men en del ledere i offentlig sektor vil ha noen arenaer der de allerede møter sine eksterne interessenter. Dette er for eksempel foreldremøter og samarbeidsutvalg ved skolene, det er pårørendemøter og møter med interesseorganisasjoner innenfor helse- og omsorgssektoren. I tillegg har man gjerne møter med leverandører og andre samarbeidspartnere. Hvis man benytter allerede eksisterende møtepunkter til også å invitere deltagerne til å delta i arbeidet med å utarbeide et verdigrunnlag, vil man kunne begrense ressursbehovet.

Når det gjelder en mellomleders handlingsrom i offentlig sektor, har dette begrensninger, også i forhold til hvilke verdier som kan inngå i et verdigrunnlag. Verdiene kan være definert sentralt i hovedorganisasjonen, som kan være kommunen eller helseforetaket, eller andre typer store statlige, fylkeskommunale eller kommunale organisasjoner. Dette vil være førende for hvilket handlingsrom en leder har. Man kan ikke iverksette en prosess for å danne et verdigrunnlag, dersom verdiene virksomheten skal forholde seg allerede er definert.

På den annen side vil ofte en hovedorganisasjons verdier være generelle og ”vanskelig” å komme i konflikt med, også når verdiene er politisk bestemt, eller det er et styre eller den øverste administrasjonen som er ”value-makers”. En lokal prosess for å danne et verdigrunnlag for den delen av organisasjonen mellomlederen har ansvar for, vil antagelig gi et verdigrunnlag som ikke er i konflikt med hovedorganisasjonens verdier. Som mellomleder kan man starte prosessen med å presentere hovedorganisasjonens verdier, og la disse ligge som en premiss for det videre arbeidet. Så selv om ”Verdigrunnlaget” i sin fulle utgave, slik det beskrives av Pruzan, kan virke som en omfattende og ressurskrevende prosess, så kan antagelig en mellomleder i offentlig sektor gjennomføre en tilpasset og noe begrenset utgave av dette.

”Det etiske regnskap” er også en omfattende prosess, som involverer mange. Interessentene til eksempelvis et Nav-kontor kan fort defineres til å gjelde alle kommunens innbyggere, og da krever det omfattende organisering for å lage og gjennomføre en spørreundersøkelse slik det er skissert i et fullt etisk regnskap. Det kan synes lite sannsynlig at en leder for en enkelt virksomhet kan igangsette dette uten å ha full støtte i hovedorganisasjonen.

På den andre siden er det ikke uvanlig at offentlige virksomheter gjennomfører brukerundersøkelser, både blant medarbeidere og blant de som benytter seg av de tjenestene virksomhetene yter. I disse undersøkelsene vil man antagelig få frem en del av det man også ønsker å regnskapsføre ved hjelp av et etisk regnskap. Et typisk spørsmål fra en brukerundersøkelse innen omsorgssektoren i en kommune kan være: Behandler de ansatte deg med respekt? Her vil brukerundersøkelsen antagelig favne noe som også ville blitt spurt om i et etisk regnskap. At respekt på en eller annen måte vil ligge inne i verdigrunnlaget for en omsorgsvirksomhet synes svært sannsynlig. Her kan man bruke deler av allerede eksisterende verktøy til et begrenset etisk regnskap.

Kanskje operasjonaliserer man verdien ”verdighet” til det å ha enerom på sykehjemmet. Å få interessentene til å se at verdiarbeid henger sammen med de spørsmålene de i utgangspunktet ser på som vesentlige, vil være en utfordring i arbeidet med verdigrunnlag. De fleste vil synes at enerom på sykehjemmet er av stor betydning for pasienten, utfordringen ligger i det å få interessentene til å se at dette kan ha sammenheng med en eller flere verdier. Og gitt at man har en verdi som operasjonaliseres til ”enerom på sykehjemmet”, og dette fremstår som noe man ”går dundrende underskudd” på i det etiske regnskapet, ja, da mangler man som mellomleder det handlingsrommet som må til for å iverksette tiltak. Antall sykehjems plasser

og bygging av enerom er ikke noe som besluttes i den enkelte virksomhet. Et etisk regnskap som ikke følges opp av prosesser for å imøtekomme de avvikene regnskapet avdekker, kan synes å være meningsløst, og kanskje virke mot sin hensikt.

Lund-Jacobsen og Olsen har i artikkelen ”Værdier, Snuble eller ledetråde” tatt for seg det de kaller snubletråder i forhold til verdigrunnlag . Den første de peker på er det at verdier sjelden er konkrete nok. Man kan enes om at verdien grundighet skal være en del av et verdigrunnlag, men hva denne verdien innebærer varierer fra person til person.(Lund-Jacobsen & Olsen 2006: 55) Verdier kan også bety forskjellige ting for de ulike interessentgruppene, slik at selv om man oppnår konsensus i dialogen, så er ikke denne konsensusen reell, fordi verdiinnholdet er forskjellig for de ulike gruppene.

Et annet moment de peker på er at vedtatte verdier kan komme i konflikt med hverandre. Dette er i følge dem noe som sjelden skjer i dialogen omkring den enkelte verdi, det er noe som oppstår i konkrete situasjoner, der medarbeideren står i et valg. (Ibid:57-58). Man kan tenke seg sykehjemmet igjen: Verdigrunnlaget innebærer grundighet og hurtighet. Man skal gjøre en grundig jobb, og man skal ikke la pasienter vente, man skal være hurtig når noen trekker i ringesnoren fordi de trenger assistanse. Når nattevakten er alene på avdelingen, og en pasient drar i ringesnoren for å påkalle hjelp, samtidig som nattevakten utfører en oppgave inne hos en annen pasient, står han i et valg mellom to verdier. Skal han gjøre en grundig jobb der han er, eller skal han gjøre jobben mindre grundig, og gå hurtigere inn til den pasienten som drar i snoren? Her skriver Lund-Jacobsen og Olsen:

et værdigrunnlag kan således aldri foregripe den levende verden, og kan aldrig i sig selv hjelpe den enkelte medarbejder til at finde den rette etiske handling i den konkrete situation. (Ibid:58)

De peker videre på at et verdigrunnlag kan underslå det faktum at verdier kan komme på kollisjonskurs (Ibid) Dette kan bli en stressfaktor for medarbeiderne, fordi de vil kunne oppleve at de ikke lever opp til verdigrunnlaget uansett hvilket valg de gjør.

”Verdigrunnlaget” og ”Det etiske regnskap” er omfattende metoder som krever at leder har stort handlingsrom, ofte større enn en mellomleder i offentlig sektor i Norge har. Samtidig har de noen snubletråder som man også skal være klar over. Dette forhindrer likevel ikke at man som mellomleder i offentlig sektor kan bruke deler av ideene bak disse metodene i sin hverdag.

Hos Aadland ser man kanskje eksempler på nettopp dette. Han skisserer blant annet noe han kaller verdistudiegruppe som uttrykk for en selvrefleksiv praksis som bør skje innenfor verdibasert ledede organisasjoner. En slik gruppe skal finstudere et avgrenset handlingsområde i organisasjonen. (Aadland 2004) Spørsmål en slik gruppe kan arbeide med er eksempelvis:

Korleis er den empiriske praksisen?

Kva for verdiar kan ein tolke som overskrift på handlingsmønsteret?

Korleis kjem dei vedtekne organisasjonsverdiane til uttrykk?(Aadland 2004: 159)

Dette er eksempel på utøvelse av verdibasert ledelse i praksis, som i likhet med et etisk regnskap prøver å avdekke hvordan verdiene kommer til syne i praksis. Likevel er dette en mye mindre omfattende modell, som kan utøves på ulike steder eller handlingsområder i organisasjonen. Det den krever av ressurser, utover tid, er at man har noen i gruppa som har kunnskap om forskjellen på data og tolkninger.(Aadland 2004: 159)

Denne prosessen er noe utvidet hos Aadland i 2010, som det fremgår av kapittel 5.1. Den modellen som presenteres der, inneholder også et fremtidsperspektiv, hvilken praksis bør endres, og en formulering av fremtidige verdier og dyder. Dette kan synes som en noe større prosess, men likevel noe som ligger innenfor det handlingsrommet en mellomleder har. Og det at den inneholder et punkt som innebærer mulighet for endring, kompletterer kanskje modellen fra 2004, som stopper med selve refleksjonen.

Aadland har også andre forslag til metoder for å mobilisere, motivere og implementere verdier, samt metoder for å reflektere over faktiske verdier. Dette er for eksempel en prosess der alle ansatte legger frem eksempler på kjerneverdier og hva de betyr i praksis, og det er utdeling av verdipris, til et tiltak som spesielt oppfyller en kjerneverdi. (Aadland 2004: 162) Dette er tiltak som krever få ressurser, og som ligger godt innenfor en mellomleders handlingsrom.

Han har også et tiltak som ligner mer på et av tiltakene innenfor ”Det etiske regnskap”: Å la et representativt utvalg av brukere, samarbeidspartnere og ansatte svare på spørreskjema og intervjues om organisasjonens verdistatus. (Ibid). Dette er en mer omfattende prosess, med krav til spørreskjema, utarbeidelse av intervju spørsmål, overholdelse av forskningsetiske retningslinjer, samt rekruttere respondenter. Dette blir nok noe omfattende for en mellomleder, men som med ”Det etiske regnskap”, er det deler av dette som også kan utføres

innen det handlingsrommet en mellomleder har. Aadland foreslår at man i denne metoden spør etter verdifortellinger, eller erfaringer med organisasjonen. Her kan man benytte seg av de eksisterende møteplasser mellom organisasjonen og dens eksterne interessenter. Som leder kan man i disse møtene utfordre deltagerne til å fortelle historier innenfor avgrensede arbeidsområder i organisasjonen: ”Fortell hvordan du opplevde å bli møtt da du skulle levere varer? Hvordan opplevde du den mottagelsen din mor fikk på sykehjemmet? Hva skjer når du prøver å ringe til oss?” Dette er en måte man kan samle fortellinger over tid, uten at man nødvendigvis iverksetter en stor og organisert undersøkelse. Også her kan man bruke allerede eksisterende undersøkelser, og trekke ut de dataene som sier noe om organisasjonens verdier.

Innenfor Aadlands utgave av verdibasert ledelse ligger også det å innarbeide kjerneverdiene i årsrapporter, medarbeidersamtaler, stillingsutlysninger og i kurs for nye medarbeidere. (Aadland 2004: 161) Dette er publikasjoner og handlinger som allerede er innarbeidet i organisasjonen, som derfor ikke krever ekstra resurser for å la seg gjennomføre. Når det gjelder andre dokumenter, som strategidokumenter, så utformes de på ulike nivåer innenfor organisasjonene. Man kan ha handlingsprogram som utarbeides for en hel kommune, eller strategidokument er som gjelder et helseforetak. Da er det begrenset hvor stor innflytelse en mellomleder har i forhold til verdifokuset i disse.

Århusretningen beskriver ikke konkrete metoder for utøvelse av verdibasert ledelse, på samme måte som Københavnretningen og Aadland. Dybdal Jensen bruker imidlertid siste halvdel av sin bok på å beskrive bedriften Oticon og deres leder Lars Kolind, som han beskriver som en av de fremste eksponentene for verdibasert ledelse i Danmark. (På den tiden boken ble skrevet). Ved å se på hans praksis i Oticon, har man et eksempel på hvordan Dybdal Jensen tenker seg verdibasert ledelse i praksis. Også Petersen viser til praksisfeltet i sine artikler, slik at man også her kan finne eksempler på verdibasert ledelse, slik Århusretningen ser det for seg.

Ser man på Oticon først, så iverksatte Kolind der en stor omorganisering, der han gikk fra en hierarkisk organisasjon til en nettverksorganisasjon. Det skal dog ikke underslås at han de første årene som leder først sørget for å ha nærmest enevelde i organisasjonen, ved eksempelvis å frata alle, som til da hadde hatt det, rekvisisjonsmyndighet. Han, og han alene, styrte økonomien i firmaet.

Nettverksorganisasjonen som ble dannet, ble så samlet under et tak, og han iverksatte tverrfaglige prosjektgrupper. Det ble ansatt prosjektledere, og i ansettelsen ble det ikke bare lagt vekt på deres faglige bakgrunn, men også på deres holdninger. Deretter ble Oticons visjon presentert i et fellesmøte. Og fellesmøter var en vesentlig del av Kolinds ledelsesform. Hans måte å organisere Oticon på var å løse opp tidligere fysiske og funksjonelle strukturer, og samle alt under ett tak. De ansatte skulle jobbe i skiftende prosjekter og forholde seg til ulike prosjektledere, gjerne flere på en gang. Grunnideen til Kolind var å bygge en virksomhet på at mennesker tar ansvar når de får ansvar. Han uttrykte også en tro på at medarbeiderne finner veien når ledelsen viser retningen. (Dybdal Jensen 1998: 258) Tanken er at beslutninger treffes internt i arbeidsgruppene, ved at man søker å oppnå konsensus. Samtidig understrekes det at leder har vetorett. (Ibid:259).

Det kan synes om at det her blir beskrevet en løs og uoversiktlig organisering, og søker man Oticon på nettet, inneholder mange av treffene ordet ”spagettiorganisasjon” når Oticons organisering under Kolind skal beskrives. Det å gjennomføre denne type totale omorganisering vil være topplederinitiert, og ligger nok utenfor en mellomleders handlingsrom.

Et annet moment i måten verdibasert ledelse ble utøvd i Oticon var den daglige tilstedeværelsen av toppledelsen. Lars Kolind var i samme etasje som medarbeiderne, og var daglig å se. Synlig lederatferd, eller det både Dybdal Jensen og Petersen kaller mesterlære, (Dybdal Jensen 1998: 140-142) synes å være av stor betydning. Og det er kanskje noe en mellomleder kan adoptere.

Også Den Jyske bank presenteres som eksempel på organisasjon der Århusretningen av verdibasert ledelse har vært praktisert. For dem var utgangspunktet et ønske om å arbeide med holdninger og verdier, som medarbeiderne selv skal tolke og gi mening. Medarbeiderne skulle få større frihet, men også utøve større grad av selvkontroll enn tidligere. (Petersen & Stuhr Lassen 1997: 90) I denne banken ble det i praksis innført to beslutningsnivåer, medarbeideren som innstiller og leder som beslutter. Medarbeiderne fikk også i gitte situasjoner ta beslutninger utover deres myndighetsområde dersom det ”var fornuft i beslutningen” (Ibid:93). De medarbeiderne som ikke ville etterleve bankens holdninger ble for øvrig avskjediget. Også for denne banken ble ledernes fremtreden som gode eksempler fremhevet (Ibid).



Det kan synes som om Århusretningen av verdibasert ledelse har få konkrete beskrivelser av hvordan denne ledelsesfilosofien skal utøves, og eksemplene som er gitt innenfor denne retningen viser at denne utgaven av verdibasert ledelse kan ha svært ulike konsekvenser for praksis. Man er opptatt av at medarbeiderne skal ta ansvar, at verdier, holdninger og organisasjonens visjoner skal virke bestemmende for de ansattes adferd. Samtidig skal leder gå foran som godt eksempel.

Likevel er det noen fallgruver også her. Innenfor offentlig sektor kan man ikke la være å følge lovverk og retningslinjer på overordnet nivå. Om holdninger og verdier tilsier at man som sykepleier skal bruke all tid på sykerommet sammen med pasientene på sykehuset, så tilsier lovverket at en del av tiden må brukes på kontoret for å dokumentere det man faktisk har gjort. Intuisjonen, som Kolind fremhever som grunnlaget for en del av sine beslutninger (Dybdal Jensen 1998: 261), kan ikke alltid brukes når beslutninger skal tas i offentlig sektor. Skal man gi byggeløyver, oppholdstillatelser eller fordele plasser på sykehjemmet, så vil man kanskje måtte handle på tvers av intuisjon, og kanskje også ”fellesskapets” verdier, da er det nødvendigvis lover og regler som styrer atferd.

Philipson har delt sin bok i to. Den ene delen gir en teoretisk fremstilling av grunnlaget for verdibasert ledelse, den andre handler om hvordan dette skal gjennomføres i praksis. I forhold til den praktiske utøvelsen av verdibasert ledelse presenterer han noen faser. Den første går ut på å kartlegge verdier og etisk bevissthet hos de ansatte. For å gjøre dette henviser han til et digitalt analyseinstrument som er utarbeidet for store organisasjoner, DIAFLEX. (Philipson 2004: 129-132) Dette er et instrument han selv har vært med på å utarbeide, noe han ikke legger skjul på i boken. Når verdiene er kartlagt, skal man identifisere og rangere styrende verdier. Dette ser han på som en oppgave for ledelse og et eventuelt styre. Her skal også de ansattes verdier hensyntas, som beskrevet i kap 5.1. Resultatet av dette arbeidet skal ende ut i et verdigrunnlag. Deretter skal det formuleres en visjon for organisasjonen. Så skal det utarbeides en foretaksetikk, som består i at man først formulerer noen normer og regler som er forankret i verdigrunnlaget.

Normerna utgör generella direktiv för hur man förväntas agera inom företaget. Det bygger på fastlagda värdegrunden och den etiska visjonen, (Philipson 2004: 151)

Reglene skal så bygge på både verdigrunnlaget og normene, de skal formuleres direkte i den praktiske hverdagen. Disse reglene må diskuteres og utvikles kontinuerlig, og her foreslår Philipson at man kan danne lokale etiske råd eller diskusjonsgrupper. (Ibid)

Philipson skriver også om hvordan man kan gå frem når det oppstår ”etiske problemer”, og understreker at det da er vesentlig at både sjefer og ansatte får muligheter for etiske samtaler. (Philipson 2004: 168-170)

Av de tiltakene Philipson angir er det vel det første, å kartlegge verdier og etisk praksis, som krever mest ressurser, i form av at man i følge ham skal bruke et spesielt elektronisk instrument. Ellers vil også prosessene for å danne et verdigrunnlag, med involvering av ansatte kreve ressurser i form av tid, utforming av skjemaer og gruppeledelse. Som mellomleder vil man kunne vurdere hvor ressurskrevende dette er, prosessene han beskriver er i hovedsak tidsavgrenset. Hans understrekning av at det er toppledelsen og et eventuelt styre som har det siste ordet i forhold til et verdigrunnlag, gjør at en mellomleder vil være avhengig av å være på linje med ledelsen over seg, for å kunne gjennomføre verdibasert ledelse i henhold til denne utgaven. Andre tiltak han beskriver vil være gjennomførbare for mellomleder i offentlig sektor, dette er etiske samtaler, etisk råd og diskusjonsgrupper.

Også i forhold til verdibasert ledelse i praksis, har Busch en annen tilnærming enn de andre. Han setter opp selvledelse, teamledelse og transformasjonsledelse som måter å utøve verdibasert ledelse på.

Dette henger nok sammen med hans definisjon på verdibasert ledelse:

Verdibasert ledelse er et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå. (Busch 2012: 95)

De tre praktiske formene for verdibasert ledelse er knyttet til de tre nivåene verdibasert ledelse kan utøves på.

Siden dette er ulike ledelsesformer som han knytter verdibasert ledelse opp mot, er det vanskelig å vurdere ressursbruk og også si noe om hvilket handlingsrom en mellomleder må ha. Både selvledelse og teamledelse blir i følge Busch utøvd i profesjonelle organisasjoner, og Busch mener å sette disse ledelsesformene i et verdibasert perspektiv. Slik jeg forstår han, mener han at en mellomleder i en profesjonell organisasjon vil ha ansatte som både utøver selvledelse og teamledelse. Begge deler kan utøves som verdibasert ledelse på sitt nivå, egentlig uavhengig av hva slags ledelsesfilosofi mellomlederen står for. Når det gjelder transformasjonsledelse, så gjelder dette primært ledere i formelle posisjoner. I følge Busch

legges det i transformasjonsledelse stor vekt på lederens verdigrunnlag, og hvordan dette kommuniseres nedover i en organisasjon. Busch mener at man derfor kan betrakte transformasjonsledelse som verdibasert ledelse på organisasjonsnivå.(Busch 2012: 154-155)

Ut fra dette synes det lite hensiktsmessig å drøfte denne utgaven av verdibasert ledelse opp mot kriteriet for gjennomførbarhet for en mellomleder.

Tor Dahl beskriver i sin bok hvilke metoder han brukte i praksis i den bedriften han ledet. Første trinn var utvikling av et idegrunnlag, som beskrevet i forrige kapittel. Dette ble så grunnlaget for at det ble dannet en bedriftskultur bestående av visse holdninger blant medarbeiderne som igjen førte til ønsket atferd og handlingsmønstre. (Dahl 2010: 78) Her er lederne betydningsfulle. De må på alle plan leve som de lærer, slik at medarbeiderne har eksempler å se til, når de er usikre på hva verdiene innebærer i praksis. Slik vil verdier og idegrunnlag kunne implementeres trinn for trinn. (Ibid)

I Manpower ble det så opprettet en del systemer eller retningslinjer for å støtte opp om verdiene. Disse systemene var blant annet belønningssystemer, en bonus til alle medarbeiderne i prosent av økningen av driftsresultatet, men mest relatert til resultatene i egen avdeling. Praktisering av verdier ble også reflektert i lønnsreguleringene til den enkelte.(Ibid:80)

Bedriften ble omorganisert i forhold til idegrunnlaget. Det betød en organisering i forhold til kundene, og ikke slik medarbeiderne foretrakk. (ibid) I tillegg ble det innført systemer for å integrere verdigrunnlaget i medarbeidersamtaler, og opplæring av nyansatte. Et siste system var prestasjonsorientering, der det ble foretatt målinger i forhold til målklarhet, måloppfølging, prestasjonskrav, resultatorientering og tillit. (Ibid:80-81)

Andre metoder man benyttet i den praktiske utøvelsen av verdibasert ledelse var noe Dahl kaller ”Fun and Profit”. Dette gikk ut på at man feiret oppnådde mål og gode prestasjoner. Til dette ble det avsatt en pott pr medarbeider pr år, og dette kunne bety at de ansatte dro på helgetur til Paris for å feire årets mål, eller flere mindre feiringer i løpet av året. ”Jo mer profit dess mer fun” (Ibid:83)

Man kan nok beregne hva denne typen tiltak vil medføre av ressursbruk. Noen av tiltakene, integrering av verdigrunnlag i medarbeidersamtaler og opplæringsprogram, krever lite ressurser, og ligger greit innenfor enhver mellomleders handlingsrom. Men når man kommer

til de andre tiltakene, så vil de kreve ressurser som ligger utenfor det de fleste offentlige organisasjoner har å rutte med og tiltakene ligger utenfor en mellomleders handlingsrom. Lønnsfastsettelse skjer i hovedsak gjennom sentrale forhandlinger. Bruken av offentlige midler innebærer heller ikke at et eventuelt overskudd brukes til bonus på de ansatte. Så denne formen for verdibasert ledelse har liten grad av gjennomførbarhet for en mellomleder i offentlig sektor.

### **5.2.1 En oppsummering av drøftingen omkring kriteriet for gjennomførbarhet.**

Kriteriet for gjennomførbarhet er drøftet med utgangspunkt i et forskningsspørsmål med fokus på hvilke praktiske metoder for utøvelse av verdibasert ledelse som ble beskrevet innenfor de ulike utgavene, om det er mulig å vurdere hvilke ressurser de ulike tiltakene krever, og om dette kan gjennomføres innenfor handlingsrommet til en leder i offentlig sektor.

Både innenfor Københavnutgaven, hos Aadland og hos Philipson, finner vi praktiske eksempler på utøvelse av verdibasert ledelse, der man kan vurdere ressursbruken. Noen av tiltakene, som ”Verdigrunnlaget” og ”Det etiske regnskap”, er i utgangspunktet store og ressurskrevende tiltak, men dersom man tar i bruk allerede eksisterende møteplasser og undersøkelser, kan man som mellomleder i det offentlige bruke deler av disse tiltakene. Aadland og Philipson beskriver også praktiske metoder som krever få ressurser, og der handlingsrommet som behøves er begrenset. Innenfor Århusretningen beskrives ikke på samme måte hvordan det er tenkt at verdibasert ledelse skal gjennomføres i praksis, her vises det til hvordan verdibasert ledelse har vært utført i ulike organisasjoner. Det kan synes som om de eksemplene som er vist er store organisasjonsendringer, som nok ligger utenfor mellomleders handlingsrom. Å ta i bruk denne retningen av verdibasert ledelse, betyr kanskje at man som mellomleder må bruke de grunnleggende ideene bak denne utgaven, og selv skape en praksis?

Busch har en vinkling på den praktiske utøvelsen av verdibasert ledelse som gjør at hans utgave er vanskelig å drøfte opp mot dette kriteriet.

Dahl beskriver en utgave av verdibasert ledelse der han har en del tiltak som krever økonomiske ressurser som brukes på belønning, reiser, festligheter og bonuser for ansatte. Dette er det ikke tradisjon for i det offentlige Norge, og vil ligge utenfor mellomleders handlingsrom.

### 5.3 Forståelighet.

Kriteriet som er kalt forståelighet er knyttet opp mot verdibegrepet, hvordan dette er definert, om det er teoriforankret, og om det er kommuniserbart. Dette med tanke på at når mellomleder skal lede med utgangspunkt i verdier, så må dette la seg kommunisere i organisasjonen, også til dem som ikke har en akademisk bakgrunn

Pruzan presenterer verdier som utgangspunkt for de mål vi stiller oss som individer, og for en gruppe vil de felles verdier utgjøre et grunnelement i gruppens moralsystem, som benyttes til å avgjøre hva som er rett og galt. Verdiene er i følge han en referanseramme for antagelser, holdninger, normer og forventninger. (Pruzan 1994: 114) Han omtaler verdier som ”de egentlige begrunnelser for vore præferanser og handlinger” (Pruzan 1994: 114) Han skriver videre at ”Værdier danner utgangspunkt for de mål, vi stiller oss som individer”(Ibid) . Pruzan bruker betegnelsen endemål på de mer eksistensielle verdier, disse trenger ingen begrunnelse, ”en værdi eksisterer i sin egen ræt”.(Ibid) Disse er ikke bare midler for å realisere andre mål. Han ender opp med følgende verdidefinisjon:

Værdier er overordnede kriterier for vurdering af beslutninger og handlinger- de er endemål, og ikke blot midler til at realisere andre mål (Ibid:114 – 115)

Pruzan viser ikke til verdiforskning i sin artikkel, men hans endemål kan vel sies å ha likheter med Rokeach og hans målverdier (End-values). Pruzan sier også at midler kan betraktes som endemål i seg selv. Verdier (og også mål) er i følge Pruzan kontekststahengige. Han sier det ikke er å forvente at alle personer i en organisasjon har de samme verdier, men finner det likevel meningsfylt å snakke om felles verdier. Dette er de verdier organisasjonen og dens interessenter er enige om å benytte til å iakttå organisasjonen med, og til å vurdere i hvilken grad organisasjonens handlinger er akseptable (ibid:115).

Pruzan har altså definert hva som ligger i verdibegrepet, og hans verdiforståelse virker å være påvirket av en sosiologisk forståelse av verdibegrepet. Pruzan beskriver verdier som kriterier for vurdering av beslutninger og handling, Kluckhohn skriver om verdier at den forestillingen om det ønskelige som verdiene representerer, påvirker de valgene vi gjør, både i forhold til mål, og de valgene vi gjør for å nå målene. Verdier, slik Kluckhohn definerer dem, innebærer altså en vurdering av de beslutningene vi tar, en slik vurdering innebærer også verdiene i henhold til Pruzans definisjon.

Pruzan knytter verdibegrepet opp mot kjente begreper, vurdering av beslutning og handling, dette bør kunne kommuniseres i en organisasjon. At verdier er endelmål, at de eksisterer i sin egen rett, har Pruzan forklart på en forståelig måte selv, og ender opp med :

Når spørsmålet ”hvorfør vil du oppnå dette mål?” ikke kan besvares med at henviser til et nytt mål, men simpelthen besvares med et ”fordi”, er der tale om en verdi. Og når spørsmålet kan besvares ved at henviser til et annet, mere overordnet mål, er der stadig ikke tale om et endemål, en verdi.(Pruzan 1994: 114)

Thyssen har definert verdier som et ”krav til løsning” (Thyssen 2007: 108) Et krav vil, ifølge Thyssen, alltid innebære en mulighet for å bli avvist. Men en verdi er ”sta” og avviser denne avvisningen. Dette innebærer at verdi har en binær struktur, den er en forskjell, som har en akseptabel og en uakseptabel side. (Ibid) I tillegg til disse to sidene, som er usymmetriske, snakker han også om ”det utelukkende tredje” Det er den som iakttar verdier, som verken står på den ene eller andre siden av den forskjellen som verdien representerer.(Ibid) Dette utelukkende tredje kaller han en subjektiv dimensjon ved en verdi, som kommer i tillegg til en saklig og en sosial dimensjon. Den saklige dimensjonen handler om hva verdien innebærer (Hva betyr det å ha omhu?), den sosiale dimensjonen handler om hva som skjer rundt et krav (Om f. eks omhu). Hvem stiller kravet, og hvem kan regne med å få kravet igjennom, er spørsmålene som stilles her (ibid)

En verdi er en premiss for beslutninger, og kan i følge Thyssen være skjult tilstede, og aktiveres spontant. Han sier også at en verdi markerer en ”blind plæt” (Ibid:109). Med det mener Thyssen at man ser ”ser ”med” verdien, og ser altså ikke verdien selv”(ibid)

Thyssen oppfatter verdier som stabile, men ikke urokkelig stabile, og han mener det ligger motivasjon i verdier (Ibid:111) Her kan det synes som om han har hentet inspirasjon fra Kluckhohn, som snakker om verdier som har ”some persistence through time”(Kluckhohn 1951: 395). Og den motivasjonelle dimensjonen ved verdier kjenner vi igjen som en av de tre sentrale verdidimensjonene hos Kluckhohn.

Skjematisk setter Thyssen opp verdier på følgende måte:

## Værdier

- 1. Begrunnelse for at vælge – individuelt eller kollektivt**
- 2. Præmis for handling**
- 3. Krav til løsning ("trumpf") at løse uløselige**
- 4. Sondering mellom basale konflikter mellom og instrumentelle værdier**
- 5. Kun kompromiss ved kollisjon**
- 6. Identitet i måden at løse uløselige konflikter mellom verdier**

(Thyssen 2007: 113)

Thyssen skiller mellom grunnleggende og instrumentelle verdier, og han skriver om verdier som både mål og som midler. (Ibid) Mål og middeltenkningen kjenner man igjen fra Rokeach og hans means-and endvalues. (Rokeach 1973: 7)

Thyssens verdibegrep kan synes vanskelig tilgjengelig. Selv min veileder mente at min gjengivelse av skjemaet over måtte inneholde feil avskrift, slik det står er det vanskelig å tolke meningsinnholdet i alle punktene. Han har laget egne begreper for å definere verdibegrepet, som eksempelvis "det udelukkende tredje", og opererer med setninger som vanskelig gir mening, som i punkt 4 i skjemaet over.

At verdier skal være krav til løsning av uløselige blir en selvmotsigelse, dersom verdier skal være krav til løsning, så finnes det en løsning, det uløselige er ikke uløselig. Det samme gjelder når han skriver om identitet i måten å løse uløselige konflikter mellom verdier. Kan noe løses, så er det ikke uløselig.

Her ser vi altså at to teoretikere fra samme akademiske miljø, har ganske ulike måter å presentere verdibegrepet på, og med et meningsinnhold som også synes noe forskjellig. Samtidig ser man at de også har likheter, både Pruzan og Thyssen betrakter verdier som begrunnelser, Pruzan skriver at verdier er begrunnelser for å handle, mens Thyssen mener verdier er begrunnelser for å velge. Samtidig mener han at de er premiss for handling. Begge skriver om verdier som mål.

Thyssen har ikke en like lett-tilgjengelig verdidefinisjon som Pruzan, men nærmer seg begrepet gjennom å vise til hva verdier er, og beskrive begrepet skjematisk. Det synes som om hans verdiforståelse er forankret i anerkjent teori, men den må sies å være lite kommuniserbar.

Verdibegrepet blir ikke egentlig definert innenfor Århusretningen av verdibasert ledelse.

Gjennom analyse av tekstene får man likevel frem en slags verdiforståelse.

Dybdal Jensen snakker om ”Valget om at forpligte sig for sin egen skyld” (Dybdal Jensen 1998: 144) I dette ligger det at man utfra en fortolkning av en situasjon, skjønner hva som er den rette handling (Ibid). Her vil handlingen for personen representere en ”indre verdi” i følge Dybdal Jensen. Dette kan kanskje forstås som at også Dybdal Jensen oppfatter at verdier har en motivasjonsdimensjon. Dette ser vi også når han henviser til bedriften Oticon og daværende leder Lars Kolind som uttaler om fremtiden og måten å arbeide på:

...arbejde meget stærkere med den form for motivation, der ligger i forståelse og accept av fælles værdinomer (Dybdal Jensen 1998: 8)

Dybdal Jensen viser til Weber og verdirasjonell handlingsorientering som innebærer en tro på en absolutt verdi av atferd utelukkende for deres egen skyld, uavhengig av ytre suksess.

(Ibid:144) Han viser også til Satre som sier at det er opp til deg å gi tilværelsen mening, og verdi er ikke annet enn den meningen som du velger (Ibid)

Verdier kan også være den måten som etikken fremstår i gjennom en beslutningsprosess. Der etikken fremstår som lover og skrevne regler vil beslutningene tas på en algoritmisk og halvautomatisk måte. Der etikken fremstår som normer og verdier, vil beslutningsprosessen være bevisst og preget av sunn fornuft. Dette fremkommer i en tabell som viser lagmodell for hvordan etikken fremstår i beslutningsprosesser. (Dybdal Jensen 1998: 161)

Denne lagdelingen har han hentet fra Petersen, som også har laget en lagdeling av verdier. Det øverste laget er de uttrykte verdiene, som lover, regler og etiske kodeks, mellomlaget er verdier som kan kalles allmenne normer, dette er verdier som kan ordsettes, og altså snakkes om. Det nederste og dypeste laget av verdier er for Petersen de tyste (tause) verdier, det er de han kaller ”uudsigelige normer”, fornemmelser og følelser. De kommer til uttrykk som det han kaller en fornemmelse av etikk, uten at man helst kan sette ord på denne. (Ibid:60)

Innenfor Århusretningen kan det virke som om man ser på verdibegrepet som et implisitt begrep. Det er ikke definert eller redegjort for i samme grad som hos en del av de andre forfatterne som har skrevet om verdibasert ledelse. Verken Petersen eller Dybdal Jensen henviser til tradisjonelle verdiforskere når de skriver om verdier, selv om man kan gjenkjenne noe fra den historiske verdiforståelsen.



Kriteriet om et avklart verdibegrep er kanskje ikke helt oppfylt. Skal man ”adoptere” andres teorier i egen lederhverdag, bør man kunne forvente at sentrale begreper innenfor teorien, som begrepet verdi her må sies å være, er tydelig avklart.

Når det gjelder Philipson og hans verdibegrep, så støter man på en språklig utfordring. I svensk språkdrakt støter man på to ord, som ikke direkte lar seg oversette til norsk, dette er ordene värde og värderingar. Forskjellen på disse ordene forklarer han slik: ”En värdering är det samma som att en person omfattar eller tar avstånd från ett värde.” (Philipson 2004: 111)

Philipson skiller mellom instrumentelle värden og egenvärden. Her er de instrumentelle verdiene midler og egenverdien er mål. Så også hos ham ser vi forankringen i Rokeach og hans ”means and end-values”.

”Värde” er for Philipson svar på spørsmålet ”Hva er godt og etterstrebart.?” Det er samtidig noe som tilregnes noe eller noen. (Philipson 2004: 113)

Han er mer utdypende når det gjelder begrepet ”värderingar”, de:

Utgör grunden för våra uppfatningar om vad som är rett – vår etikk.  
Avslöjas i valet mellan olika alternativ till vad som er gott eller eftersträvansvärt.  
Kan vara instrumentelt eller et så kallat egenvärde.  
påverkar också attityder och upplevelser.  
Är grundläggande för normer och handlingsregler.  
Påverkar prioriteringar och handlingsalternativ. (Philipson 2004: 113)

Selv om ikke Philipson selv viser til bakenforliggende teorier i disse definisjonene, kan man nok anta at han bygger dem på anerkjent teori. At verdi er noe som er godt og ønskelig, og at verdier påvirker valg mellom ulike alternativ ser vi for eksempel hos Kluckhohn, som beskrevet i kapittel 4. Verdibegrepet til Philipson har altså en teoretisk forankring. Dersom man ser bort i fra utfordringen med to begreper, som begge kan synes å ha et meningsinnhold som det norske verdi, så har Philipson også en forklaring av verdibegrepet som bygger på kjente begreper, der han også gjennom eksempler i boken sin viser hva han mener. Dette bør derfor være kommuniserbart.

Aadland har kommet med kritikk av den verdidefinisjonen som har vært rådene gjennom de siste tiårene, nemlig Rokeach sin (se kap 4). Han mener den ikke tar hensyn til at verdier også kan være kilde til ”spontane reaksjonar og handlingar baserte på førmedvitne impulsar” (Aadland 2004: 153) Han mener at verdibegrepet også må hensynta de skjulte verdiene, de som ikke er basert på en bevisst tro (Ibid) Han skriver om verdier: ”Verdier må

skjønnnes som beveggrunner bak menneskelig handling” (Aadland & Askeland 2006: 19) Her ser man en utvikling i Aadlands oppfatning av verdibegrepet. I 2004 var hans definisjon: ”Verdier er ønskverdige kvalitetar ved handlingar eller føremål” (Aadland 2004: 151) I den siste definisjonen, fra 2006, ser man at han ikke bare tar hensyn til at verdier kan være skjulte og ubevisste, her tar han også høyde for at ikke alle verdier nødvendigvis er ønskede.

Aadland ser ut til å ha tatt utgangspunkt i Rokeach, og utviklet hans verdidefinisjon videre, til han har endt opp med definisjonen fra 2006, som vel ikke har så mye tilfelles med den opprinnelige definisjonen til Rokeach.

Han har valgt å se på verdier gjennom det han kaller ulike studieposisjoner, for å få et bilde av hva en verdi egentlig er. (Aadland 2004: 155) Disse studieposisjonene innebærer å se på verdier som teoretiske begrep, som motivgrunnlag, som mottakerens tolkningsgrunnlag og som analysebegrep. (Ibid:155-156)

Når han ser på verdier som teoretisk begrep snakker han om verdier som prinsipp for atferd, og som formål. Han peker på faren ved at verdier bare omtales som prinsipp, uten referanse til eksplisitte situasjoner, og kaller dette for ”ei teoretisk drøfting av kva for ord ein ønskjer å uttale: ”Skal vi velje respekt eller helse?” (Ibid:155). Verdier kan også være motivgrunnlag eller intensjonen bak handling. Man kjøper blomster for å vise kjærlighet. Kjerneverdier er ofte eksempler på slike gode intensjoner, i følge Aadland. (Aadland & Askeland 2006: 20) Samtidig er ikke verdier identisk med gode intensjoner, fordi det ofte er sprik mellom intensjoner og praksis. (Ibid)

Verdier kan også være grunnlag for tolkning, fordi mottageren kan tolke en handling annerledes enn de intensjonene avsenderen hadde. Blomstene kan tolkes som tegn på dårlig samvittighet. (Ibid:20-21)

Verdier kan også være et analysebegrep, ved at en tredjepart studerer ”interaksjonen mellom aktør og mottaker, mellom intensjon og tolkning”.

Verdibegrepet slik Aadland klargjør det gjennom sine studieposisjoner, synes å skulle klargjøre forholdet mellom verdier og handling. De tre siste posisjonene studerer ulike måter å verditolke handlinger, og er noe mange nok kan kjenne seg igjen i. Denne måten å gi et bilde på hva en verdi er, må sies å være kommuniserbar og forståelig.

Busch bruker et helt kapittel til å foreta en begrepsmessig avgrensing av ”verdier”, og ender ikke opp med en enkel definisjon av begrepet. Han viser til Klenke (Klenke 2005) og setter opp sentrale kjennetegn på verdier:

- Verdiene betraktes som latente begreper som påvirker individenes vurdering av aktiviteter og resultater.
- Verdiene er mer generelle enn spesifikke
- Verdiene finnes på ulikt nivå (Busch 2012: 32)

I at verdiene er latente legger han at de er underliggende, de kan påvirke et individs vurderinger, uten at man er seg det bevisst, de ligger der som et slags skjult kompass (Ibid). At de er generelle betyr at de kan favne vidt, og det siste punktet definerer Busch til å bety at verdier kan være på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå. I forhold til profesjonelle organisasjoner velger han et prinsipielt skille mellom nivåene samfunn, profesjon, organisasjon, arbeidsgruppe og individ. Man vil her ofte være medlem av flere grupper som i ulik grad deler ulike verdier (Ibid:42)

Når han så knytter verdiene opp mot profesjoner, bruker han Rokeachs skille mellom målverdier og instrumentelle verdier, der de instrumentelle verdiene oppfattes som de som i sterkest grad regulerer organisatorisk atferd. (Ibid:32).

Videre viser Busch også til Kluckhohn, og hans vektlegging av tre sentrale dimensjoner ved verdier, den kognitive, den emosjonelle og den motivasjonelle. Han viser også til Kluckhohn når han sier at verdier både kan være eksplisitte (gitt en betegnelse) og implisitte (Ikke språksatt). (ibid:35). Busch mener at man lettere kan arbeide med verdiutvikling i en organisasjon ved å gjøre verdiene eksplisitte.

Busch skiller videre mellom uttrykte verdier og bruksverdier, altså de verdiene vi sier vi har, og de vi egentlig har. Her viser han til Argyris og Schön (Argyris & Schön 1978)

I sin avgrensing av verdibegrepet opererer også Busch med en oversikt over hvordan verdier organiseres. En måte er å organisere verdiene hierarkisk, etter hvor stor betydning de har for den enkelte, og der det er noen verdier som har større betydning enn andre. Her trekker han frem verdiplattformer som eksempler på at organisasjoner setter noen verdier høyere enn andre. Han viser også til at et verdihierarki kan klassifiseres utfra hvilken rasjonalitet eller prinsipielt grunnlag de bygger på. Her vil samfunnsmessige institusjoner trone øverst, med

verdier som f. eks likhet, rettferdighet og lojalitet. Deretter vil man kunne ha fornuftsmessig rasjonalitet, som omsorg og effektivitet, mens de personlige preferanser er nederst i hierarkiet. (Ibid: 38-39)

En annen måte å organisere verdiene på er å organisere dem i klynger, der verdiene innenfor en og samme klynge kan være uniforme og integrerte, mens det kan være stor avstand mellom klyngene. Innenfor hver klynge vil det ofte være en dominerende verdi, en knutepunktverdi. Busch eksemplifiserer dette med å vise til sykehus, der man kan ha en økonomiklynge, der en ”knutepunktverdi” kan være effektivitet. I tillegg har man en demokratiklynge, der knutepunktverdien vil kunne være rettferdighet. Så har man ulike profesjonsklynger, der f. eks sykepleierne kan ha knutepunktverdien altruisme (Ibid:41). En slik organisering av verdier synes å åpne for verdikonflikter innen organisasjonen. En kan for eksempel tenke seg at en lege som handler i henhold til sine profesjonsverdier fort kan komme i konflikt med knutepunktverdien i økonomiklyngen.

Busch har altså en inngående beskrivelse av verdibegrepet og av hvordan verdier er organisert, Han beskriver både bevisste og skjulte verdier, og om verdier på ulike nivåer, og om verdikonflikter. Han har en bred teoretisk forankring. Hans verdiavklaring kan kanskje virke for omfattende, verdibegrepet kan bli litt uhandterlig fordi han tar hensyn til mange sider ved begrepet. Nettopp det at han opererer med en så vidt omfattende begrepsavklaring kan gjøre hans utgave av verdibasert ledelse mindre kommuniserbar og forståelig.

Tor Dahl har vektlagt en fremstilling av hvordan verdibasert ledelse har vært gjennomført i praksis, og vektlegger lite de teoretiske begrepene i sin bok. Det han sier om verdier er at

Verdslige bedriftsverdier må være etiske for å bli respektert. Verdier er ikke noe abstrakt prat om moral, men kommer til syne i forholdet mellom mennesker og i forholdet mellom mennesker og deres omgivelser(Dahl 2010: 70)

Det kan synes som om Dahl ikke har hatt behov for å forta noen begrepsmessig avklaring, han bruker verdibegrepet som om betydningen av selve begrepet er implisitt. Han er mer opptatt av hvilke verdier som ledes etter, enn selve begrepet verdi. Å vurdere Dahls utgave av verdibasert ledelse opp mot kriteriet om forståelighet slik forskningsspørsmålet er stilt, er derfor lite hensiktsmessig. Kanskje er det også noe å ta med seg som leder? Kanskje er begrepsavklaringen tillagt for stor betydning når man kommer til den praktiske utøvelsen av en ledelsesfilosofi?

### **5.3.1 En oppsummering av drøftningen rundt kriteriet om forståelighet.**

Når verdibasert ledelse drøftes opp mot dette kriteriet, med utgangspunkt i forskningsspørsmålene, ser vi at det er Pruzans versjon av Københavnretningen, Aadlands versjon og versjonen til Philipson som ser ut til å score høyest. Thyssen er, som vist, tyngre å trenge inn på når det gjelder de områdene jeg har valgt å definere forståelighet. Når det gjelder Århusretningen, så er ikke verdibegrepet viet samme plass som hos de andre, i forhold til begrepsavklaring. Det gjør at denne utgaven scorer lavere i forhold til dette kriteriet. Busch har en omfattende begrepsavklaring, med henvisning til anerkjent teori, men nettopp det at verdibegrepet får en svært vid avgrensning, gjør kommuniserbarheten vanskelig. Dahl presenterer praksis, og har lagt mindre vekt på teoretisk begrepsavklaring, derfor velger jeg å ikke vurdere hans utgave mot dette kriteriet.

### **5.4 Effektivitet.**

I dette kapittelet er målet å svare på hvorvidt det kan sannsynliggjøres at de ulike utgavene av verdibasert ledelse vil være effektive med henblikk på å oppnå organisasjonens mål og visjoner. Eller sagt på en annen måte, hva mener de ulike teoretikerne at man kan oppnå ved å lede utifra deres filosofi?

Eide og Eide, som var tilknyttet Diakonhjemmet høgskole, har skrevet en oversikt over hvorfor man bør satse på verdier i organisasjoner. Siden T. Eide var ansatt ved samme institutt som Aadland, mener jeg at det er sannsynlig at det er sammenfall mellom hvordan de ser på effekten verdibasert ledelse har, og at dette kan knyttes opp mot Aadlands utgave av filosofien. En del av de antagelsene han presenterer, gjelder nok likevel verdibasert ledelse generelt, og vil dermed gjelde alle utgavene som presenteres her.

Eide viser først til amerikanske undersøkelser som viser at verdibasert ledelse lønner seg. At bedriftene var verdistyrte var en suksessfaktor, og organisasjoner som fremsto som sosialt ansvarlige måtte betale mindre for arbeidskraft enn andre. (Eide & Eide 2008: 13) Dette kan være interessant for en mellomleder i offentlig sektor, som vanligvis har liten innflytelse på de ansattes lønn, som jo hovedsakelig fastsettes i sentrale forhandlinger. Samtidig kan man ikke uten videre overføre resultater fra amerikanske undersøkelser til Skandinavia. Men økonomisk lønnsomhet er noe også Aadland sier noe om, han skriver at mange organisasjoner innser at det å ha "etisk renhårigt produkter" kan øke konkurransefortrinnene, i hvert fall på lang sikt. Og som han påpeker, så er betingelsen om økonomisk overskudd, eller balanse, felles for alle organisasjoner, også offentlige (Aadland & Askeland 2006: 6) Verdibasert

ledelse kan utfra dette altså være effektivt med henblikk på også å oppnå økonomiske mål for organisasjonen.

Et annet argument for verdibasert ledelse er at det stimulerer til økt kvalitet. Og kvalitet er ofte en kjerneverdi i ulike organisasjoner, og kan også være en del av målsettingen. Eide eksemplifiserer dette med at kvalitet var en kjerneverdi for alle regionale helseforetak i Norge. (Eide & Eide 2008: 13) ”Å satse på verdier (er) et middel til å opprettholde og utdype kvalitet, som en motvekt til effektivitet og økonomistyring”(Ibid). På hvilken måte verdibasert ledelse stimulerer til økt kvalitet sier ikke Eide noe om, utover at kvalitet ofte blir en kjerneverdi. Og det er kanskje her denne gevinsten ligger, at kvalitet nettopp blir en verdi man setter fokus på. Og har man kvalitet som en del av organisasjonens mål og visjon, vil verdibasert ledelse kunne være en effektiv ledelsesfilosofi.

Det ligger en forventning til både offentlige og private virksomheter at de har formulert et verdigrunnlag. (Ibid). I den grad disse forventningene er lovfestet eller politisk vedtatt, vil dette være en del av det offentlige organisasjoner må forholde seg til. Verdibasert ledelse, i hvert fall de utgavene av filosofien der man vektlegger nettopp verdigrunnlaget, vil være en effektiv ledelsesfilosofi for å oppfylle denne forventningen.

Eide peker på at verdisatsning styrker omdømmet til organisasjonene. Arbeid med etikk og verdier brukes som en strategi for omdømmebygging. (Ibid:13-14). Eide viser til satsningen på etikkarbeidet i kommune-Norge som Kommunenes sentralforbund har stått for, der var begrunnelsen for denne satsningen nettopp hensynet til tillit og omdømme. (ibid).

Han henviser videre til empiriske studier som viser at indre motivasjon bidrar til gode prestasjoner og redusert turnover. Eide viser så til en påvist sammenheng mellom ledelsens etiske standard og en slik indre motivasjon:

Bevissthet om at virksomheten er verdibasert og økt oppmerksomhet omkring moralske verdier, kan antas å gi opplevelse av mening og dermed styrke den indre motivasjon for arbeidet(Eide & Eide 2008: 14)

I tillegg peker han på at arbeid med verdier styrker organisasjonskulturen, identitetsfølelse, faglig kvalitet og engasjement. (Ibid). Her viser han til Falkenberg som har gjort en undersøkelse i 50 norske bedrifter. Han finner at verdier er av stor betydning for nettopp å styrke organisasjonskultur og identitet.(Falkenberg 2007: 27) I den grad en sterk

organisasjonskultur er en del av organisasjonens mål og visjon, eller vil være en styrke for å oppnå disse, synes verdibasert ledelse å være effektivt.

Aadland mener at organisasjoner kan forstås ut fra tre hovedkategorier, og at det ved verdibasert ledelse er avgjørende at nøkkelverdiene kommer til syne på alle disse områdene. Den første av disse hovedkategoriene er kjernevirksomhet, altså det som dreier seg om organisasjonens hensikt. Den neste kategorien er vedlikehold, som handler om å holde organisasjonen i stand til å utføre primærvirksomheten. Den siste kategorien er endring og tilpasning, altså behovet for å være i et hensiktsmessig samspill med omgivelsene. (Aadland & Askeland 2006: 24-25) HSH-undersøkelsen fra 2006, viser at det kan være vanskelig å oppnå dette verdifokuset i alle disse kategoriene samtidig. (Ibid) Men skal verdistyringen ha betydning, må ”verdier utfordre og profilere virksomheten på alle de tre hovedområdene for organisatorisk virksomhet” (Ibid:88)

Innenfor Københavnretningen peker Pruzan på at verdibasert ledelse i hans utgave kan bidra til tillit hos interessentene. Dette fordi denne utgaven av verdibasert ledelse i såpass høy grad orienterer seg mot interessentenes verdier. (Pruzan 1994) Hvis denne tilliten utvikles mener Pruzan at man kan oppnå ”tempofordele og en frigjøring av kreative evner” (Ibid:133) . Han mener at dersom

...organisasjonen ved sine handlinger viser, at den orienterer sig mod de fælles værdier, kan den eksponere sig for ustabilitet, forandring og trusler, uden at miste identitet og evnen til selvoppholdelse. (ibid:133)

Ut fra dette kan man tolke at Pruzan oppfatter den verdidrevne organisasjon som sterkere og mer motstandsdyktig mot forandring. Han mener også at organisasjoner som driftes etter denne filosofien får det han kaller en økt følsomhet. Han mener at organisasjonen vil kunne merke en utvikling ”før den giver sig udtryk i dalende salgstal, forøget sykefravær og larmende modstand fra græsrodsbevegelser.” (Ibid) Med andre ord, vil dette, dersom det stemmer, også kunne ha betydning for de økonomiske resultatene, både sykefravær og dalende salgstall vil kunne ha økonomiske konsekvenser. Imidlertid er dette en antagelse fra Pruzan, han viser ikke til empiri som viser at denne økte følsomheten faktisk oppstår. Pruzan mener at en fordel ved denne utgaven av verdibasert ledelse er at interessentene påtar seg et større ansvar for organisasjonen, et ansvar han mener går utover den enkelte gruppes eget interessefelt. (Ibid:134)

På den andre siden peker også Pruzan på at verdibasert ledelse kan gi seg utslag i at det økonomiske resultatet blir dårligere for organisasjonen, ”fordi organisasjonen orienterer sig etter en bred vifte av fælles værdier og sigter mod at opnå den bedste balance mellem alle disse værdier”(Pruzan 1994: 131). Dette kan være utfordrende for en mellomleder i offentlig sektor, som vil ha et budsjett å forholde seg til. Økonomiske mål er en del virkeligheten i offentlige organisasjoner, og selv om Pruzan mener at en karismatisk leder bør kunne si seg stolt av resultatet, fordi et dårligere økonomisk resultat skyldes en god balanse mellom alle verdiene, (Ibid) så er det ikke sikkert at rådmann og politikere vil godta et stadig økonomisk underskudd på sykehjemmet eller i skolen, selv om man viser til gode resultater i et etisk regnskap. For øvrig mener Pruzan at det er umulig å finne en kausal forbindelse med en etisk prosess og økonomiske resultater. (Ibid:131)

Pruzans praktiske utøvelse av verdibasert ledelse innebærer at man hvert år gjennomfører et etisk regnskap. Det betyr at mål og visjoner som er en del av verdigrunnlaget vil være en del av dette regnskapet, og organisasjonen kan justere sin retning i forhold til disse, dersom man er enige om at resultatet er kritikkverdigg. I så måte vil denne utgaven verdibasert ledelse være effektiv med henblikk på å oppnå noen av organisasjonens mål. Ser man på offentlig forvaltning i Norge, så er de overordnede målene, i følge Busch, ” knyttet til velferd, sosial likhet og rettferdighet, mål som har sterk verdimeslig basis”(Busch 2012: 47) Dermed vil man kanskje nettopp i offentlig sektor, finne organisasjoner der denne formen for ledelse kan sannsynliggjøre effektivitet med henblikk på måloppnåelse.

Thyssen peker på et annet område, der organisasjonene kan ha nytte av verdibasert ledelse, det er der de har mål og visjoner knyttet til omdømme, og der omdømme enten direkte eller indirekte kan ha påvirkning på måloppnåelse. Dette er i samsvar med det også Eide og Eide skriver, som en av grunnene til at organisasjoner satser på verdier. (Eide & Eide 2008: 13)

Dybdal Jensen peker på at

- Et stadig større regelmengde kan skabe større uoverskuelighed og dermed mindre dispositionssikkerhed for reguleringens adressater
- Udarbejdelsen, administrtionen og håndhævelsen av reguleringen i sig selv vil kræve flere ressourser, der kunne anvendes på andre områder
- Udefra kommende regulering kan bidrage til at skabe en kalkulerende holdning til regler, således at regelbrud alene sker du fra en afvejning af gevinsten ovenfor risikoen og størrelsen af sanktioner, og ikke mer opleves som brud på underliggende moralske normer.(Dybdal Jensen 1998: 2)



Dybdal Jensen viser til en undersøkelse som mener at regulering er den største bremskloss for økonomien og at en deregulering er en viktig drivkraft (Ibid:5). Dette under forutsetning av at fjerning av regulering erstattes av selvreguleringsformer. Og det er nettopp her hans utgave av verdibasert ledelse kommer inn, som en erstatning for bruk av regler kontroll og sanksjon som adferdsregulerende midler. Han mener også at denne ledelsesformen tar høyde for at medarbeiderne er stadig større eksperter på sine områder, og at det dermed ikke er mulig å ha et overordnet kontrollorgan, da medarbeideren er ekspert på eget felt (Ibid:8). En annen effekt han viser til ved verdibasert ledelse er imøtekommelse av de krav eksterne aktører har til at bedrifter og organisasjoner utviser og dokumenterer samfunnsmessig ansvarlighet. (Ibid:9)

Innen Århusretningen pekes det altså på at det er økonomisk lønnsomt å fjerne regulering, så sant det erstattes med en form for forpliktende selvregulering. Verdibasert ledelse er også et alternativ når medarbeiderne er ekspertene på sitt fagfelt, og at de dermed driver selvkontroll. Denne selvkontrollen vil, ved verdibasert ledelse, være fundamentert i en visjon og i de fastlagte virksomhetsverdier, og dermed virke i retning av å oppnå mål og visjoner. I tillegg peker også Dybdal Jensen på kravet og forventningen fra interessenter, som når det imøtekommes, vel kan sies å ligne på Københavnretningens ømdømmebygging.

Dybdal Jensen viser til Oticon, når han skriver om verdibasert ledelse i praksis. Han viser til Morsing som karakteriserer hva Oticon har blitt til med Lars Kolind og verdibasert ledelse gjennom noen punkter som blant annet innebærer: overskudd, vekst og markedsorientering. (Dybdal Jensen 1998: 271) Om dette skyldes ledelsesfilosofien, eller om det er andre faktorer, som for eksempel lederens personlighet, blir ikke tatt stilling til her.

Når man skal vurdere denne utgaven av verdibasert ledelse med henblikk på effektivitet, er det interessant også å se på en artikkel skrevet av Mona A. Andersen, som også er tilknyttet Handelshøjskolen i Århus. Hun peker nemlig på at verdibasert ledelse ikke er den optimale formen for ledelse for organisasjoner i økonomisk krise. (Andersen 2006). Hennes ph.d-avhandling fra en større dansk virksomhet viser nemlig at

en trengt situation måske nærmere kalder på en ledelsesform, der i højere grad trækker på elementer fra den klassiske ledelsesstil end den moderne værdibaserede ledelsesform (Ibid)

Dette må sies å være betenkelig når det gjelder vurderingen av hvor effektiv verdibasert ledelse er i offentlig sektor, der man stadig pålegges innsparinger og endrede økonomiske rammebetingelser.

Philipson peker på at en organisasjonskultur som bygger på verdifelleskap gir økt effektivitet og arbeidstilfredsstillelse. (Philipson 2004) I motsetning til der det er dissonans mellom ledernes og medarbeidernes verdier, som i følge ham fører til konflikter og ineffektivitet. Philipson mener at denne organisasjonskulturen, bygget på felles verdier, er betydningsfull for å skape et godt arbeidsmiljø, og dermed også lavere sykefravær. Han skriver at et bra arbeidsmiljø er en forutsetning for at ansatte og sjefer skal oppleve tilfredsstillelse, velbefinnende og ”vara beredda att sköta sitt arbete på ett sätt som gagnar företagens mål och verksamhet.”(Philipson 2004: 133) Han mener at det er belegg for å si at forskjeller i verdier mellom ledere og medarbeidere fører til et dårligere psykososialt arbeidsmiljø, som igjen kan føre til stress og sykefravær. Philipson viser altså til en sammenheng mellom verdibasert ledelse, arbeidsmiljø og helse. Og han mener at et godt arbeidsmiljø fører til at man utfører arbeidet på en slik måte at det gagnar organisasjonens mål. At sykefraværet holdes nede vil også ha effekt i forhold til økonomiske mål.

Busch definerer verdibasert ledelse som

Et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå(Busch 2012: 95)

Her ser vi at målformuleringen er en del av den verdibaserte ledelsen. For ham er det derfor viktig med en god verdiforankring av målene, spesielt mål som det er vanskelig å kontrollere. (Ibid:100). Eksempler på dette er god omsorg for pasienter, eller godt klassemiljø på en skole. Også prosessen for å realisere målene, problemløsningsprosessen må i følge Busch være verdiforankret. Det vil si at man velger metoder som er i samsvar med organisasjonens instrumentelle verdier (ibid:101) Samtidig peker Busch på at det i en organisasjon også vil være mål som ikke har en høy verdiforankring, og skriver at organisasjonen må ha ulike systemer for å sikre at ulike mål blir prioritert høyt av medarbeiderne. Her kan det synes som om Busch opererer med en verdibasert ledelse som bidrar til måloppnåelse på noen områder innenfor en organisasjon, nemlig de målene som har en sterk verdiforankring. Man sitter igjen med et spørsmål om hvilke andre systemer organisasjonen må ha for å nå de andre målene. Han påpeker selv at ulike verdier, eller verdiklynger kan være i konflikt med

hverandre, og at dette fører til negative holdninger blant de ansatte. Her nevner han økonomiske mål som eksempel på verdi som kan være i konflikt med andre verdier. Det kan virke som om denne utgaven av verdibasert ledelse er effektiv med henblikk på å oppnå verdiforankrede mål, men at man ikke har så stort fokus på mål uten like sterk verdiforankring.

Ser man på Dahls praktiske verdibaserte ledelse, så påpeker han også to områder der de har lyktes. Det ene er å vise samfunnsansvar (CSR). Han skriver at mange kunder foretrekker å handle med leverandører som har et godt sosialt omdømme, og at investorer også vurderer investeringsobjektets forhold til dette. Det andre området han trekker frem er ”branding”, eller omdømmebygging.(Dahl 2010: 96-100)

#### **5.4.1 En oppsummering av drøftingen rundt kriteriet for effektivitet.**

Å vurdere hvor effektive de ulike utgavene av verdibasert ledelse er i forhold til å sørge for at organisasjonen når sitt mål eller sin visjon kan synes vanskelig. De ulike utgavene av verdibasert ledelse har, i den grad de har hatt fokus på dette, mer hatt generelle betraktninger av hva fokus på verdier, kan bety i forhold til måloppnåelse og organisasjonens visjon. Samtidig synes det å ligge en forventning i at organisasjonens verdidokumenter skal være en del av organisasjonens visjon, og at den verdidrevne organisasjon skal ha mål, som også har en verdiforankring. I så måte er verdibasert ledelse en egnet ledelsesfilosofi, både i dannelse av mål og visjoner, og i oppnåelsen av dem. Det er ingen av utgavene som utmerker seg ved å vise til at de er mer eller mindre effektive enn andre på dette området, så derfor skilles det ikke mellom utgavene i denne oppsummeringen.

Det kan altså se ut til at verdibasert ledelse kan være effektivt i forhold til å oppnå mål som har en verdiforankring. Økonomiske mål har en mer indirekte måloppnåelse ved at man kan trekke til seg kunder, investorer og arbeidskraft nettopp ved den omdømmebyggingen som man kan oppnå gjennom verdibasert ledelse. Man har en motivasjonell side ved verdier, som kan gi medarbeidere som er motiverte og dermed yter mer, og som holder seg friskere gjennom at verdibasert ledelse gir et bedre arbeidsmiljø og en god organisasjonskultur.

Samtidig kan det være en utfordring at verdibasert ledelse ikke nødvendigvis er den beste ledelsesformen for organisasjoner som opplever økonomisk krise. I offentlig sektor, opplever man, om ikke krise, så i hvert fall stadige økonomiske innsparingskrav.

## 5.5 Å virke på sitt beste.

Med utgangspunkt i Aristoteles, vil dette kapittelet analysere og drøfte på hvilken måte de ulike utgavene av verdibasert ledelse gir mellomlederen og de ansatte mulig het for ”å virke på sitt beste” Veien til dette går i følge Aristoteles gjennom utvikling av dygd.(Stigen 1983: 155) Dette betyr at man

ikke bare med tanken innser hvilke verdier som er etterstrebellesverdige, men føler også faktisk trang til å nå disse verdiene. En slik person har i Aristoteles’ terminologi så vel intellektuell som moralsk dygd. (ibid:155)

Dygdene er en middelvei mellom for lite og for mye, dygden mot betyr at man verken er feig, eller dumdristig, man er noe midt i mellom. Dette kalte Aristoteles ”Den gylne middelvei” (Ibid:158) Aristoteles mener veien til dygd går gjennom tre stadier, det første innebærer at man handler riktig på grunn av belønning eller straff, det neste trinnet innebærer at man handler riktig på grunn av aktelse for lov og regel, og det tredje trinnet er å handle riktig på grunn av innsikt i hva som er best. Da har man oppnådd dygden kunnskap. (Ibid:158)

Å bli et menneske med både intellektuell og moralsk dygd må altså trenes opp, og i dette kapittelet vil de ulike utgavene av verdibasert ledelse analyseres og drøftes i forhold til om de innebærer denne muligheten. Skal man handle med utgangspunkt i verdier, må motivasjonen være noe annet enn at man blir belønnet eller straffet, dersom verdiledelse skal være et utgangspunkt for å oppnå moralsk dygd.

Å øve opp moralsk dygd har blitt stilisert av Anders Tolland til å innebære fem utviklingstrinn: Dyrisk - forderva natur – karakterveik – karakterfast - dygdig. (Tolland 1999) gjengitt i (Aadland 2004: 134)

Aadland sammenligner denne med Dreyfuss-brødrenes stige for læring. (Aadland 2004: 135-136) Den stigen bruker Dybdal Jensen som ramme for utviklingen av det han kaller en F2-styringsforståelse, eller moralsk styring.(Dybdal Jensen 1998: 130). Disse trinnene er gjengitt i kap 5.1. Hans tilleggsnivå, ledernivået, omfatter det å endre ved fellesskapsmedlemmenes verdimesige begreper om, hva som er akseptabelt og legitimt. (Ibid:130-160) I hans utgave av verdibasert ledelse ligger det altså en forventning om at mennesket kan endre og utvide sine moralske ideer og forestillinger, og også forandre den praksis som utgjør grunnlaget for vår moraltradisjon. Her ligger det altså i teorien en mulighet for både

fellesskapsmedlemmene (de ansatte) og lederen til å utvikle evner og til å styrke sin moralske kompetanse. (Ibid:189).

Den praksisen Dybdal Jensen viser til når han beskriver verdibasert ledelse, er den som ble utøvet i Oticon. Der beskriver han en prosjektorganisasjon, der de ansatte meldte seg som deltagere i ulike prosjekter. Da utviklet de ferdigheter på ulike områder i organisasjonens arbeid. Dette har gitt medarbeiderne en større forpliktelse og et høyere engasjement. Det har

Vært tale om et holdningsskift, og altså er der ikke tale om en ”teknisk løsning” men en ændring av folks ”verdier og moralitet” (Hardin 1968) i (Dybdal Jensen 1998: 257)

Et prinsipp i denne organisasjonsformen var at de ansatte selv meldte seg til prosjekter. En fare ved det er at man velger å gå inn i prosjekter der man er trygg, og allerede er ”ekspert” på sitt lille felt. Så selv om man ”søker at give den enkelte medarbejder mulighed for personlig og faglig videreudvikling gennem varierende og stadig mer udfordrende arbejdsopgaver ” (Dybdal Jensen 1998: 256), så vil noen kunne falle utenfor. Og det har også Kolind funnet i materialet sitt. Prosjektorganiseringen var av en slik art at den ”nærmest av sig selv skiller de medarbejdere ud, der ikke egner sig til denne organisationsform” (Ibid:255). Muligheten for å utvikle seg til å ”virke på sitt beste” avhenger altså av at man er en medarbeidertype som passer inn i den type organisering som her ble beskrevet.

Aadland skriver om den Aristoteliske middelvei, og beskriver den som en øvingsvei (Aadland 2004: 113) Han skriver at den etter hvert går gjennom ”eit landskap av reflektert praksis der dygdene får naturleg handlingsuttrykk” (Ibid) .

Nettopp refleksjon over egen praksis er en øvelse flere av utgavene av verdibasert ledelse fremhever som et av uttrykkene verdibasert ledelse kan gi seg utslag i. Aadland sjøl har dette i det han kaller verdigrupper fra 2004 (Aadland 2004: 159) Enda sterkere kommer dette til uttrykk i hans artikkel fra 2010. Her er budskapet at man skal gjøre eventuelle nødvendige endringer i organisasjonspraksisen på bakgrunn av en refleksiv prosess, der man avdekker verdier. Aadlands siste definisjon av verdibasert ledelse er også knyttet opp mot utvikling gjennom refleksjon:

Verdibasert ledelse er å utvikle ny organisatorisk praksis basert på økt moralsk sensitivitet ved anvendelse av bevisstgjørende og meningsskapende refleksjonsprosesser over egen praksis. (Aadland 2007, presentert på forelesning 3/9-10)

Her ser man altså at det i denne utgaven av verdibasert ledelse er et hovedpoeng at organisasjonens medlemmer skal gå ”øvingsvegen”, ved at de gjennom refleksjon over egen praksis skal utvikle større grad av moralsk sensitivitet.

Aadland beskriver også en form for dydgtrening for lederen, her er det også refleksjon over praksis i grupper som er foreslått, gjerne med en ”personlig trener”. (Aadland 2004: 126) Man presenterer praksishistorier, går gjennom motivanalyser, ser på tolkningsalternativer. (Ibid).

En svakhet med en slik type selvrefleksiv praksis er at den fordrer at deltagerne er ærlige i sin fremstilling, og at det er stor grad av tillit i gruppa. Dersom man fremstiller seg som ”bedre enn man er” i frykt for represalier eller tap av anseelse, fører ikke refleksjonen til at man utvikler seg. Da er kanskje en annen metode, som også beskrives av Aadland, bedre. Den består i at man besøker en annen avdeling, og utveksler funn av verdipraksis. (Aadland & Askeland 2006: 28). Så kan disse praksisuttrykkene ligge til grunn for refleksjon. Her er det selvfølgelig også en fare i at man endrer praksis fordi man blir observert.

Dersom man selv ønsker å ”virke på sitt beste”, og klarer å være ærlig, også om ”dårlig praksis”, så ligger det muligheter til å utvikle seg i den retningen, innenfor denne utgaven av verdibasert ledelse. Og man kan også tenke seg et alternativt tiltak, som kanskje også vil få frem en usminket verdipraksis. Man kan sette opp en type ”verdifortellingskasse”, der alle, både ansatte og andre, oppfordres til å poste små fortellinger de har opplevd i virksomheten, på godt og vondt. Disse fortellingene kan så danne utgangspunktet for refleksjonen.

Busch anvender også en refleksjonsprosess som middel for verdiutvikling. Dette fordi det ikke er nok å lære om verdier, man ”må søke dypere i seg selv for å identifisere sine egne verdier og få et nærmere forhold til sin egen atferd.” (Busch 2012: 116) Her viser han til en etisk refleksjonsmodell i fire faser, utarbeidet av Eide og Aadland (Eide & Aadland 2008) i (Busch 2012: 116-117)

Busch viser også til en annen metode for å endre verdier, det er en metode for å endre kultur, men den kan også sammenlignes litt med måten å utvikle dygd. Han snakker tre faser. I den første fasen, opptiningsfasen, avdekkes dysfunksjonalitet, enten ved at man gir en tilbakemelding som vekker negative følelser, eller ved at man lar personalet gjennomføre en refleksjonsprosess der de ser på egen atferd, og ser på om denne er i tråd med deres verdier. Her vil man antagelig komme frem til at det er behov for en atferdsendring. I den neste fasen,

endringsfasen, settes det i verk en prosess for å endre atferd, prosessen er kognitiv, man finner mer hensiktsmessige måter å gjøre ting på. Her er det viktigere å endre atferden enn å endre verdiene. Den siste fasen er konsolideringsfasen, her skal den nye atferden og nye verdier automatiseres. (Busch 2012: 123-124) Dette er også en metode der medarbeiderne får mulighet til å utvikle seg mot å ”virke på sitt beste”.

Også i arbeidet med Københavnretningens verdigrunnlag, beskrives det prosesser der medarbeiderne må reflektere over egne verdier. Pruzan beskriver verdi-dialoger, der man reflekterer over både hvilke verdier man har, og hvilke verdier som bør være gjeldende, for ”kontoret” og for organisasjonen. (Pruzan 1994: 135) Dette er likevel bare en del av prosessen for å skape et verdigrunnlag, og ikke prosess som gjentas regelmessig. Den regelmessige prosessen innen Københavnretningen er det etiske regnskap, som vel også må sies å kunne være en refleksiv prosess, også for medarbeiderne. Her ser man tilbake på hvordan man har levd opp til organisasjonens verdier i året som har gått. I tillegg skal det etiske regnskap bidra til organisasjonens etiske samtaleprosess, hvor ”værdierne bliver levende integreret i organisationen. (Pruzan 1994: 139) Om enn ikke med så konkrete metoder som hos Busch og Aadland, så ser også Københavnretningen av verdibasert ledelse ut til å legge til trette for at ledere og medarbeidere kan utvikle moralsk dygd.

Philipson påpeker at en vesentlig del av det praktiske arbeidet er å tilby både ledere og medarbeidere en mulighet for å delta i etiske samtaler. Han kommer med eksempler på spørsmål som kan tas opp i slike samtaler. Dette er til dels spørsmål av praktisk art: ”Är det tydligt för medarbetarna vilka företgets grundvärden är?” (Philipson 2004: 170) Andre spørsmål går på om det er klart for alle hvem som har det etiske ansvaret, og om de som er sitt etiske ansvar bevisst belønnes. At dette fører til utvikling av moralsk dygd er tvilsomt, dette er spørsmål som bør være helt uproblematisk for enhver ansatt å besvare. Philipson har også forslag til spørsmål som tar for seg hvorvidt de ansatte opplever usikkerhet om hva som er rett og feil i arbeidet, men legger ikke, slik spørsmålet er stilt, opp til noen refleksjon over eventuelle eksempler på slike situasjoner. Et annet forslag fra Philipson er å opprette etikkråd og en etikk-koordinator. Etikk-koordinatorens oppgaver er blant annet beskrevet som å sørge for at etikkarbeidet forankres i organisasjonen, kartlegge aktuelle etiske spørsmål og informere ledelsen om disse, stimulere til etikkdiskusjoner og å skrive artikler i internaviser. (Philipson 2004: 173). Heller ikke her synes det som om tiltakene er av en slik art at de øver opp den moralske dyktigheten til medarbeidere eller ledere, mye av det Philipson foreslår er deskriptive aktiviteter, man kartlegger og beskriver.

Hos Dahl har jeg ikke funnet prosesser som ut fra den Aristoteliske tankegangen gjør at medarbeiderne utvikler moralsk dygd. Han beskriver, som tidligere vist, et system med stor grad av belønning, og til en viss grad ”straff”. Hvis du som leder ikke innordnet deg i løpet av et år, ble du bedt om å slutte. Hvis ønsket om belønning, eller frykten for oppsigelse ligger som begrunnelse for handlingsvalg, så er man bare på trinn en i Aristoteles stige mot det dygdige mennesket, som virker på sitt beste.

### **5.5.1 Oppsummering av drøftingen omkring kriteriet ”å virke på sitt beste”**

I dette kapittelet har utgangspunktet vært det Aristoteles kalte dygd, og hvordan man kan utvikle dette. Derfor har fokuset vært hvilke metoder de ulike utgavene av verdibasert ledelse har beskrevet i forhold til hvordan medarbeiderne, og gjerne også lederne, kan utvikle seg til å bli dygdige mennesker, at de skal komme dit hen at de handler riktig fordi man har innsikt i hva som er best. Denne innsikten kommer ikke automatisk, man må øve seg, og denne øvingen kan gjerne skje ved hjelp av prosesser der man reflekterer over egen praksis. Denne typen refleksjon finner vi hos Aadland, Busch og til dels også innenfor Københavnretningen av verdibasert ledelse. En annen vei å gå for å oppnå dygd er å bruke Tollands utviklingsstige, som har likheter med Dreyfuss-brødrenes stige for læringsutvikling. Denne stigen finner vi hos Dybdal Jensen, som en ramme for det som er grunnleggende i hans utgave av verdibasert ledelse, nemlig den moralske styringsforståelsen. Hans beskrivelse ligger på et teoretisk plan, og det er vanskelig å få tak i hvordan han tenker seg denne utviklingen skal skje i praksis. Samtidig beskriver han Oticon, og om hvordan medarbeiderne der fikk muligheter til vekst og utvikling.

### **5.6 Ansvarliggjøring.**

Petersen og Stuhr Lassen sier om verdibasert ledelse at den legger vekt på

...den enkelte medarbejders evne til at agere fornuftig og hensigtsmæssigt du fra kendskabet til det fælles værdigrundlag, og på den enkelte medarbejders pligter og personlige ansvarsfølelse i relation til dette værdigrundlag. Dette betyder, at medarbejderen skal have et selvstændigt råderum med plads til egne afgørelser og løsninger du fra de fælles verdier.(Petersen & Stuhr Lassen 1997: 13)

Her ser vi at representanter fra Århusretningen allerede i sin avklaring av hva verdibasert ledelse er, legger vekt på kriteriet om å ansvarliggjøre medarbeiderne. Det legges vekt på den enkelte medarbeiders personlige ansvarsfølelse, sier de. Med andre ord, den enkelte medarbeider får ansvar innen et visst råderom, der medarbeideren selv skal ta avgjørelser og finne løsninger. Fra mellomlederens ståsted må dette gjenspeiles i praksis; på hvilken måte



får man den enkelte ansatte til å ta dette ansvaret? Det er dette de ulike utgavene av verdibasert ledelse skal analyseres og drøftes i forhold til, i dette kapittelet.

Dybdal Jensen skriver om sin utgave av verdibasert ledelse:

Fremover vil medarbejdere forventelig til dels lede sig selv ud fra målsætninger, som de selv bidrager til at formulere, eller dog på et holdningsmæssigt grundlag kan acceptere... (Dybdal Jensen 1998: 8)

Han skriver videre at man innen denne formen for ledelse, forsøker å koordinere aktivitetene ved å få organisasjonens medlemmer til å oppfatte det samme formålet, og at de har et personlig ansvar for arbeidsutførelsen. Her ser vi også at medarbeiderens personlige ansvar vektlegges, man ønsker ansvarlige medarbeidere.

Ser vi på Oticon, og presentasjonen av verdibasert ledelse i praksis derfra, ser vi at det første Dybdal Jensen her skriver, at medarbeiderne skal lede seg selv ut fra målsetninger de selv bidrar til å formulere, ikke var en del av den praktiske utøvelsen av verdibasert ledelse her. I Oticon var det Kolind som formulerte både mål og verdigrunnlag, disse ble presentert for de ansatte i et allmøte.

De ansatte i Oticon jobbet i ulike prosjekter, de selv kunne melde sin interesse for å delta i, samtidig som det også sto prosjektlederen fritt til å velge bort medarbeidere som ikke holdt mål. I denne type organisering vil det, i følge Dybdal Jensen, vise seg om en ”medarbejder har den tilstrækkelige dygtighed og egenansvarlighed til at være attraktiv for projektlederen til at komme med på projekterne. (Ibid:255). Her pekes det altså på egenansvarlighet som en forutsetning for å få delta i de prosjektene man ønsker. Man er en del av et ”indre arbeidsmarked”, og må selv ta ansvar for å bli attraktiv for prosjektlederne. Sånn sett kan det sies at man her ser en ansvarliggjøring av medarbeiderne.

Lars Kolinds grunnide for Oticon var at mennesker tar ansvar når de får ansvar, og at medarbeiderne finner veien når ledelsen utstikker retningen. (Poulsen 1993: 64) i (Dybdal Jensen 1998: 258)

Et av utslagene dette gav seg, var at det ikke ble iverksatt noen formell trening eller utdanning for medarbeidere eller ledere. De måtte selv argumentere for dette dersom de trengte det, og da fikk de bevilget midler. Men de måtte selv ta ansvar for dette, og i så måte var dette også et middel for å ansvarliggjøre medarbeiderne. (Dybdal Jensen 1998: 258)

Kolind fjernet formell regulering og styring, de ansatte hadde ikke lenger en leder, men måtte forholde seg til ulike prosjektledere. Dette var til dels tøft for både ledere og ansatte å forholde seg til, skriver Dybdal Jensen. Grunnen til det var nettopp at de var nødt til å ta ansvar, ingen fortalte dem lenger hva som var deres arbeidsoppgaver (Ibid:261) I så måte går denne utgaven av verdibasert ledelse langt i ansvarliggjøring av medarbeiderne. Et eksempel på det var også at de styrte egen arbeidstid. Allikevel var det en form for regulering også i Oticon, nemlig den reguleringen som lå i at man iakttar andres atferd og utøver en gjensidig kontroll (Ibid:265).

Oticon var (og er) en bedrift som produserer hørselshjelpemidler, altså ikke en tjenesteutøvende organisasjon, som man i hovedsak har blant de offentlige organisasjoner. Man kan ikke uten videre overføre denne måten å jobbe på til et norsk sykehjem, eller en skole, der kjernevirksomheten ikke er egnet for denne typen prosjektorganisering. Men både i teorien, og gjennom Oticon-eksemplet ser man at Århusretningen av verdibasert ledelse går langt i å ansvarliggjøre medarbeiderne.

Pruzan mener også at verdibasert ledelse kan bidra til interessentenes ansvarsfølelse. (Pruzan 1994: 132) Ved at alle deltar i utarbeidelsen av et verdigrunnlag, vil de også påta seg et ansvar, mener han. Dette ansvaret beveger seg utover deres egne gruppeinteresser eller private ambisjoner, det ”rummer engagement og identifikasjon med organisasjonen” (Ibid:134)

Medarbeiderne blir trygge på å håndtere nye situasjoner fordi de kjenner verdiene, mener Pruzan. (Ibid:142). I det ligger det vel også en forventning om at medarbeiderne i større grad tør å ta ansvar for nye situasjoner.

Thyssen beskriver i sin utgave av verdibasert ledelse, det han kaller det moralske kompleks. Dette komplekset handler om ”hva man har lov til at forvente av en organisation, som engagerer sig i værdier, og hvordan man kan teste om værdier opfyldes.”(Thyssen 2007: 217) I dette komplekset inngår ansvar, ved siden av verdi, forpliktelse, tillit og regnskap. Ansvar innebærer i denne forbindelse at man påtar seg ansvaret for en arbeidsoppgave, men ikke bare for den rutinemessige oppgaven, det normale. Ansvaret innenfor det moralske komplekset, innebærer at man også må påta seg ansvar for det uventede. En verdi rommer i følge ham en forpliktelse, og med bakgrunn i denne forpliktelsen oppstår dette ansvaret. (Ibid:219).

Begge representantene for Københavnretningen peker på ansvarliggjøring som en del av det å lede med utgangspunkt i verdier.

Aadland har også en formening om at hans utgave av verdibasert ledelse gir ansvarlige medarbeidere. Han skriver at

Leiaroppgåva er å ”setje tonen”, fremje dialog og å utruste ansvarlege og sjølvstendige medarbeidarar til å klare seg utan detaljerte instruksar og reglar. Dei tilsette har stor grad av eigenkontroll, verdifokuserte haldningar, ekte lojalitet til organisasjonen og dessutan eit stor rom til å utfalde seg i. (Aadland 2004: 157)

Aadland uttrykker her stor tiltro til at verdibasert ledelse gir ansvarlige medarbeidere.

Innenfor hans utgave av filosofien handler det om å utruste medarbeiderne til dette, og han har en del ”våpen” i dette arbeidet, som vist i kapittel 5.2

Når det gjelder empiri, så var han en av forskerne som så på verdiledelse i praksis, slik det fremkom i HSH-undersøkelsen i 2006. Der står det om medarbeiderne at de må:

Motiveres, utdannes, kurses, snakkes med, gis ansvar, gis utfordringer og vekstmuligheter, men også styres, ledes og kontrolleres. De ansattes evne til å uttrykke organisasjonens verdier i praksis gjennom sin atferd, holdninger og valg er en av de mest avgjørende faktorene ved verdibasert ledelse. Medarbeiderne bør etterspørres for sine tolkninger og ideer av god verdipraksis, og stimuleres til nytenkning og eksperimentering med ulike handlingsuttrykk. (Aadland & Askeland 2006: 88)

Her konkluderes det med at de ansatte må utdannes og kurses samt gis ansvar og utfordringer, Dette i motsetning til det vi så beskrevet for de ansatte i Oticon. De måtte selv ta ansvar for egen utvikling og utdanning. Allikevel er det ingen av de andre utgavene som så klart har formulert forventningene til de ansatte, som det Aadland har til de ferdig utrustede medarbeiderne han skriver om i sitatet fra 2004. Det er derfor litt overraskende at konklusjonen fra HSH-undersøkelsen også viser de ansatte må styres, ledes og kontrolleres. Hvor blir det da av de ansvarliggjorte medarbeiderne? Det kan se ut som at idealet faller litt igjennom når han har studert praksis.

Philipson viser til at det er en sammenheng mellom frihet og ansvar, at det faktisk følger ansvar med det å ha frihet. (Philipson 2004: 43)Har man frihet, så har man også valgfrihet, og i det å foreta valg ligger det også å ta ansvar for det valget man tar. (Ibid). Philipson viser at verdibasert ledelse kan hjelpe medarbeiderne til å komme til økt klarhet om hvilke verdier som skal være styrende for disse valgene, slik at de kan foreta valg, og ta dette ansvaret. (ibid)

Philipson mener også at dersom visjonen er klar, og at den også gjenfinnes i tydelige grunnverdier som de ansatte forstår og aksepterer, så kan de ansatte gis stor frihet og løse sine arbeidsoppgaver på en måte de selv finner lempelig. (Ibid:63) En måte å legge til rette for dette på, er at medarbeiderne lokalt får ansvar for omsette verdiene til normer og handlingsregler. (ibid:64)

Han skriver også at verdidrevne foretak bygger på at alle medarbeidere og ledere er beredt på å ta ansvar for helheten. Men at det også er vesentlig at de tillates å ta et slikt ansvar. En forutsetning han mener må være tilstede, er at man jobber med verdispørsmål gjennom dialog der alle deltar. (ibid:65) For Philipson er altså en forutsetning for verdibasert ledelse at medarbeiderne både er villige til å ta ansvar, og at de får lov til å ta dette ansvaret. Innenfor hans utgave av verdibasert ledelse, er det dialogen omkring verdispørsmål som legger grunnlaget for denne ansvarliggjøringen.

Busch skriver om offentlige profesjoner, og det gjenspeiles også i forhold til dette kriteriet. Han peker på at offentlig ansatte har ansvar for samfunnet, og at offentlige organisasjoner derfor må være preget av verdier som fanger opp dette. Han peker da først og fremst på verdier som åpenhet og diskresjon, og det ansvaret de offentlig ansatte har for å balansere disse. (Busch 2012: 53) De offentlig ansatte har også et ansvar i forhold til politiske beslutninger, de skal iverksettes. ”Offentlig ansatte må kunne stilles til ansvar for sine beslutninger med hensyn til iverksetting av politikken” (Ibid:62). Utgangspunktet til Busch er altså at offentlig ansatte, spesielt profesjonsansatte, har et ganske stort ansvar, uavhengig av ledelsesfilosofi.

Når Busch så tar for seg ledelse, og hvilken type ledelse som bør velges, mener han at en sentral faktor ved medarbeiderne er deres ”modenhet og forpliktelse til organisasjonens mål”. (Ibid:86) Innenfor dette ligger også vilje og evne til å påta seg ansvar (ibid). Når denne modenheten øker, skal lederen mer og mer redusere sin styrende adferd, og etter hvert legge til rette for at de skal kunne lede seg selv. (ibid).

Selvledelse er dermed en av ledelsesprosessene som Busch mener kan være verdibasert. Betingelser som må være til stede er selvinnflytelse (et visst handlingsrom), selvkontroll (skal kunne kontrollere sine egne beslutninger) og indre motivasjon (Ibid:130). Busch mener at det ligger til rette for selvledelse i offentlige profesjoner. Dette fordi medarbeiderne her antas å ha stor grad av modenhet, noe Busch knytter til evne og villighet. (Ibid:132) Disse

medarbeiderne har gjennom sin profesjonsutdannelse skaffet seg evner til å utføre arbeidsoppgaver, altså har de evne. Villighet knytter han opp mot deres verdigrunnlag, og mener at dersom organisasjonen har en god verdimeslig forankring, der også profesjonens verdigrunnlag ligger til grunn, så antar han at medarbeiderne fremstår som villige. (Ibid)

Forutsetning for selvledelse, slik det her fremstilles, er også at det er en stor grad av frihet i oppgaveutførelsen. Han mener dette kjennetegner oppgavene til profesjonelle utøvere.

Selvledelse må sies å være en ledelsesform som krever at den ansatte er ansvarlig, dette vil gjelde yrkesutøvere som har arbeidsoppgaver som ofte medfører at de må utøve skjønn og ta beslutninger. Eksempler på profesjonelle utøvere som i følge Busch utøver selvledelse er leger, lærere og sykepleiere.

Et spørsmål som må stilles er hvordan han ser på forholdet mellom formell leder og ansatt som bedriver verdibasert selvledelse. Dette sier Busch lite om.

Også teamledelse er et av de praktiske eksemplene Busch har på verdibasert ledelse. Også innenfor teamledelse vil det være behov for at medarbeiderne er ansvarlige. Han skriver at medlemmene i et team skal være ”felles ansvarlige for felles visjoner, mål og tilnærminger” Samtidig vil også et team være en del av en organisasjon, med formelle ledere. Det er en utfordring å se hvordan disse måtene å bedrive verdibasert ledelse på er tenkt inn i de formelle nivåene i en offentlig organisasjon.

På formelt ledelsesnivå er det transformasjonsledelse Busch fremhever som eksempel på verdibasert ledelse. Her er et av prinsippene at medarbeiderne skal heve seg over egne interesser til fordel for overordnede mål. De skal også motiveres til å gå nye veier og til å finne innovative løsninger. (Ibid 154) Samtidig er det lagt opp til en sterk følelsesmessig relasjon mellom leder og medarbeider, slik at medarbeideren i sterk grad identifiserer seg med lederen (Ibid:159). Transformasjonsledelse innebærer også en stor grad av modellering, medarbeiderne prøver å kopiere atferden til lederen. (Ibid:160). Lederen skal fungere som mentor for den enkelte medarbeider, stimulere til utvikling og delegere oppgaver, i takt med den ansattes modenhet og faglige utvikling (Ibid). Busch sannsynliggjør ikke i denne beskrivelsen at dette gir ansvarliggjorte medarbeidere, utover at han skriver at det er av betydning med delegering og selvledelse. Samtidig synes det å være lederen som utfordrer, gir oppgaver og ansvar, ikke at medarbeiderne selv tar dette ansvaret.

Tor Dahl skriver i sin bok at hans ledelsesfilosofi har medført at de ansatte har tatt mer ansvar for de beslutninger de selv har medvirket til. (Dahl 2010: 46) Eksempler på områder der de ansatte må ta ansvar er at de gis grunnleggende informasjon, og får vite hvor de kan finne ytterligere informasjon. Ansvar for å skaffe seg denne, er lagt til den enkelte medarbeider. (ibid:45) Han skriver også at de ansatte fikk tillit, og at de medvirket til beslutninger. En prosess som har vært sterk preget av medvirkning har vært planleggingsprosessen for kommende år. Her beskriver Dahl en prosess der samtlige ansatte i organisasjonen deltok i planleggingen i egen enhet. Dette medførte i følge ham at medarbeiderne opplevde både selvstendighet og eierskap til planene. (Ibid 52) Han skriver at forpliktelsen var stor, og at medarbeiderne tok ansvar for at planene ble gjennomført, og resultatene oppnådd. (Ibid 53).

### **5.6.1 En oppsummering av drøftingen rundt kriteriet for ansvarliggjøring.**

Alle utgavene av verdibasert ledelse peker på at denne ledelsesfilosofien fører til ansvarliggjorte medarbeidere. Århusretningen er den utgaven som både i teori og praksis i høyest grad oppfyller dette kriteriet, her er Oticon brukt som praksiseksempel. Men man finner argumenter for at verdibasert ledelse fører til ansvarliggjorte medarbeidere i alle utgavene.

### **5.7 Hva gjør verdibasert ledelse til noe mer enn praktiske ledelsesverktøy?**

I analysen og drøftingen hittil, har den praktiske utøvelsen av verdibasert ledelse vært vektlagt i stor grad. Dette er en følge av problemstillingens ordlyd. Samtidig betyr det at av det som kanskje er selve kjernen i verdibasert ledelse ikke har fått like stor oppmerksomhet. Hvilke overordnede prinsipper ligger til grunn når man ser at verdibasert ledelse fremstår i så vidt ulike utgaver?

Det som kjennetegner de ulike utgavene av verdibasert ledelse er at de har en normativ tilnærming til ledelse. Innenfor alle utgavene vektlegges det en ansvarliggjøring av de ansatte, man ønsker at de utvikler seg slik at de kan gjøre selvstendige vurderinger og handle i tråd med organisasjonens verdier. Ole F. Kirkeby omtaler verdibasert ledelse som en *ledelsesfilosofi*, og skriver:

I forskningsprogrammet for den værdibaserede lædelsesteori skal ledelse bindes til normativitet; og normativitet skal forstås som en moralsk eller etisk handlingsorientering (Kirkeby 1998: 103)

Nå forholder Kirkeby seg i stor grad til Københavnretningen av verdibasert ledelse og viser til Thyssen og Pruzans arbeid, som han ser på som en avgrensning av det han selv legger i

begrepet verdibasert ledelse. Han vektlegger altså den normative tilnærmingen man har til ledelse, og mener dette er det som gjør verdibasert ledelse til en ledelsesfilosofi.

Dersom man tenker seg at ledelse er å ville noe, og samtidig sikre seg at det man vil blir gjennomført, så kan man jo stille følgende spørsmål til Kirkeby: Er ikke da all ledelse egentlig normativ? Han presiserer jo selv at normativitet er lik moral, og at det er det etiske lederengasjementet han er ute etter.

En annen forfatter som har tatt for seg begrepet ledelsesfilosofi er Bent Rieneck. Han mener at det å ha en filosofi innebærer at man har antagelser om mennesker, deres muligheter og deres handlingsmønstre, og at dette står som utgangspunkt for vår omgang med, og vår påvirkning av disse. (Rieneck 1990: 5) Dette kan forstås som at man har noen grunnleggende og overordnede antagelser om mennesket, og da nærmer man seg kanskje det sentrale i verdibasert ledelse.

Petersen skriver at man innenfor verdibasert ledelse vektlegger

den enkelte medarbeiders evne til at agere fornuftig og hensigtsmæssigt du fra kendskabet til det fælles værdigrundlag, og du fra den enkelte medarbeiders pligter og ansvarsfølelse i relation til dette værdigrundlag (Petersen & Stuhr Lassen 1997: 13)

Her fremkommer det nettopp at verdibasert ledelse innebærer at man har antagelser om mennesket og dets handlingsmønstre. Verdibasert ledelse innebærer en tro på mennesket som ansvarlig og fornuftig og med evner og vilje til å handle riktig. Petersen skriver videre at verdibasert ledelse medfører at verdier og holdninger er ”indlejret i vore hoveder og hjerter” (ibid). Her er kanskje kjernen i det som gjør verdibasert ledelse til noe mer enn en teori, eller en beskrivelse av en rekke praktiske fremgangsmåter og retningslinjer for hvordan man skal handle. Verdibasert ledelse synes å nærmest ha et aspekt som kan ligne på det man finner innenfor religiøs overbevisning, en tro på det moralske og myndige mennesket. Samtidig som man ikke er blind for menneskets svakheter og mangler. Det at man har denne troen på medarbeideren vil også kunne være med på å overbevise medarbeiderne om at verdibasert ledelse er en ledelsesfilosofi som det er verdt å arbeide etter, fordi dette stemmer overens med det bildet vi intuitivt har av oss selv. Ser man på profesjonelle medarbeidere, så har de en egen profesjonsidentitet, i denne identiteten ligger det en tro på mennesket som moralsk og ansvarlig. Eksempelvis vektlegges sykepleierens ansvar for egne handlinger, både faglig og etisk, i yrkesetiske retningslinjer for sykepleiere. (*Yrkesetiske retningslinjer for sykepleiere*,

*ICNs etiske regler 2011: 7*). Det er vel ingen grunn til å tro at det bare er profesjonelle medarbeidere som har denne egenforståelsen.

Ut fra dette vil verdibasert ledelse kunne sies å være en form for mental innretning, et engasjement for å ta i bruk eget og ansattes ønske om å gjøre det viktige og det riktige – noe som kan utløse motivasjon og arbeidsglede.

Da vil de metodene som er beskrevet i dette kapitlet være praktiske hjelpemidler for en leder som ønsker å praktisere i tråd med denne ledelsesfilosofien. De fleste utgavene av verdibasert ledelse som er presentert her, er rimelig åpne på konkrete virkemidler, kanskje nettopp for ikke å stenge ledere inne i et for snevert syn på ledelse som ferdigheter i bruk av praktiske ledelseverktøy. Med en slik innfallsvinkel vil det å innføre verdibasert ledelse bare være en begynnelse, de ulike virkemidlene som er beskrevet er eksempler på hvordan dette kan gjøres i praksis. Gjennom etiske refleksjonsprosesser og andre verdiprosesser i organisasjonene, vil man sannsynligvis finne nye praktiske uttrykksformer av verdibasert ledelse, som går utover de som er beskrevet her. Dette fordi medarbeiderne og lederen selv stadig når lenger i sin utvikling mot å ”virke på sitt beste.”



## 6 Konklusjon.

Verdibasert ledelse er en ledelsesfilosofi der det grunnleggende synes å være troen på mennesket som myndig, moralsk og samtidig feilbarlig. Ulike forfattere har, med utgangspunkt i dette, presentert ulike utgaver av denne filosofien, med forskjellige eksempler på praktiske måter å utøve ledelse på.

Ser man på kriterielisten som de ulike utgavene er analysert og drøftet opp i mot, ser man at alle utgavene av verdibasert ledelse i noen grad oppfyller disse. Konklusjonene etter drøftingen er forsøkt sammenstilt i en tabell:

Mellomlederens kriterier	Pruzan	Thyssen	Dybdal Jensen/(Petersen)	Aadland	Busch	Philipson	Dahl
<b>Medvirkning</b>	<b>Pruzan</b>	<b>Thyssen</b>	<b>Dybdal Jensen/(Petersen)</b>	<b>Aadland</b>	<b>Busch</b>	<b>Philipson</b>	<b>Dahl</b>
Hvor i organisasjonen skjer verdidannelsen	I hele organisasjonen og medvirkning fra interessenter	I hele organisasjonen og medvirkning fra interessenter	Hos den visjonære lederen	I hele organisasjonen	"Verdiene er til stede" Profesjonsverdier	I samarbeid mellom medarbeidere og ledelse. Ledelsen har "vetorett"	I en utvidet ledergruppe. Implementeres fra topp til bunn
Grad av medarbeider-medvirkning i verdidannelsen	HØY	HØY	LAV	HØY	Medvirkning i form at medlemmene har valgt sin profesjon, med tilhørende verdigrunnlag MIDDELS	MIDDELS	LAV
<b>Gjennomførbarhet</b>	<b>Pruzan</b>	<b>Thyssen</b>	<b>Dybdal Jensen/(Petersen)</b>	<b>Aadland</b>	<b>Busch</b>	<b>Philipson</b>	<b>Dahl</b>
Foreslått utøvelse	Verdigrunnlag Det etiske regnskap	Verdigrunnlag Det etiske regnskap	Lite konkret. Leder som "Godt eksempel" Stor omorganisering som eksempel	Mange forslag: Fastslå kjerneverdier, finne nøkkelindikatorer for verdiene, verdifortellinger, kulturstudiebesøk, verdistudiegrupper, verdipris, brukerundersøkelser	Selvledelse Teamedelse Transformasjonsledelse	Kartlegging av etisk bevissthet, Verdigrunnlag Utarbeide foretaksetikk, normer og regler, Etiske råd diskusjonsgrupper	Idegrunnlag. Ledere som gode eksempler Mange støttesystemer, "Fun and Profit" Lønnsregulering Bonuser
Bruk av ressurser	Involverer mange, Tidskrevende prosesser	Involverer mange, Tidskrevende prosesser	Få beskrevne tiltak: Ressursbruk vanskelig å vurdere	Ressursbruk kan vurderes, og ligger hovedsakelig på et nøkternt nivå	Kommer an på mange forhold i organisasjonen. Vanskelig å vurdere .	Ressursbruk kan vurderes, og ligger på nøkternt nivå. Kartleggingsskje maet evt kjøpes, kostbart ?	Ressursbruk kan vurderes. Mange av tiltakene ligger utenfor mellomleders handlingsrom
Grad av gjennomførbarhet	Kan gjennomføre en "reduert" og tilpasset utgave HØY/ MIDDELS	Kan gjennomføre en "reduert" og tilpasset utgave HØY/ MIDDELS	Opp til mellomlederen å ta i bruk prinsipper fra denne retningen USIKKER	I hovedsak gjennomførbare for mellomleder i offentlig sektor HØY	Kommer an på mange forhold i organisasjonen. Vanskelig å vurdere USIKKER	I hovedsak gjennomførbart, men må ha støtte fra toppledelsen i forhold til verdigrunnlag MIDDELS	Noe kan gjennomføres. En del tiltak (økonomiske gevinster) kan ikke gjennomføres LAV
<b>Forståelighet/verdbegrep</b>	<b>Pruzan</b>	<b>Thyssen</b>	<b>Dybdal Jensen/(Petersen)</b>	<b>Aadland</b>	<b>Busch</b>	<b>Philipson</b>	<b>Dahl</b>
Verdidefinisjon	Overordnede kriterier for vurdering av handling. Endemål	"krav til en løsning"	Ikke egentlig definisjon "Valget om at forpligte sig for sin egen skyld"	Beveggrunner bak menneskelig handling	Ikke egen definisjon Forklares utfra ulike vinklinger og med	Svar på spørsmålet: Hva er godt og etterstrebelles-verdig?	Ingen begrepsmessig avklaring Implisitt

			Implisitt?		utgangspunkt i ulike teoretikere		
Grad av forståelighet	Forklarer verdibegrepet ved bruk av kjente begreper og eksempler. HØY	Forklares ved hjelp av "Nye begreper" og til dels vanskelig tilgjengelig språk. LAV	Må tolkes ut av den totale teksten, og er derfor ikke så tilgjengelig. Derfor vurderes kriterieoppnåelsen som LAV	Forklarer begrepet utfra ulike studieposisjoner. Kjente begreper og eksempler. HØY	Grundig forklart, men så omfattende at det ikke fremstår klart. MIDDELS	Utdyper begrepet ved å bruke kjente begreper og ved eksempler. HØY	Må forstås i lys av teksten. IKKE VURDERT
Å virke på sitt beste	Pruzan	Thyssen	Dybdal Jensen/(Petersen)	Aadland	Busch	Phillipson	Dahl
Prosesser for utvikling av evner og ferdigheter	Reflekterende prosesser når man skaper et verdigrunnlag (verdi-dialoger) Etisk regnskap skal bidra til etisk samtaleprosess	Reflekterende prosesser når man skaper et verdigrunnlag (verdi-dialoger) Etisk regnskap skal bidra til etisk samtaleprosess	Dreyfuss-brødrenes stige for læring, med et sjettede trinn, ledernivå. Utvikler ferdigheter gjennom deltagelse i nye prosjekter	Selvrefleksive prosesser	Etisk refleksjon  Endring av organisasjonskultur gjennom tre faser	Etiske samtaler, men "praktiske temaer" Etisk råd	Stor grad av belønning, og til dels straff (Innordne seg eller slutte)
Grad av sannsynlig oppnåelse	MIDDELS	MIDDELS	HØY, hvis man "passer inn"	HØY, hvis man er ærlig, også om "dårlig" praksis	HØY	LAV	LAV
Ansvarliggjøring	Pruzan	Thyssen	Dybdal Jensen/(Petersen)	Aadland	Busch	Phillipson	Dahl
På hvilken måte stimuleres til ansvarliggjøring	Deltar i utarbeidelsen av verdigrunnlag: vil gi ansvarsfølelse  Forventes å ta ansvar for nye situasjoner	Moralsk kompleks innebærer ansvar Må påta seg ansvar også for det uventede.	Medarbeider skal ha selvstendig råderom og personlig ansvar for arbeidsutførelsen. Melde seg til prosjekter. Selv ta ansvar for å skaffe seg nødv. Opplæring Ble ikke fortalt hva som var deres arbeidsoppgaver	Lederoppgave å "utruste ansvarlige medarbeidere"  Utdannes, kursenes og gis ansvar.  Etter empiri: styres, ledes og kontrolleres	Offentlige profesjoner: samfunnsnsvar, Legger til rette for selvledelse, under forutsetning av at de er modne nok til å ta ansvar.  Teamledelse: Innebærer å være felles ansvarlige  Transformasjonsledelse	Frihet innebærer å måtte ta valg. Å ta valg innebærer ansvar for de valg man tar.  Ansvar for lokale normer og handlingsregler  Dialog omkring verdipørsmål legger til rette for å ta ansvar	Ansvar for å skaffe seg nødvendig informasjon  Medvirkning i planleggingsprosess for neste år, medførte ansvarsfølelse for å nå mål
Grad av sannsynlig oppnåelse	Antatt HØY	Antatt HØY	HØY	HØY i teorien  Lavere i praksis?	HØY innenfor selvledelse og teamledelse. Usikker innenfor transformasjonsledelse	HØY i teorien	HØY på enkeltområder, ellers ikke sannsynliggjort

<b>Effektivitet</b>	<b>Her vurderes utgavene under ett</b>
Effektivitet med henblikk på å oppnå organisasjonens mål	Kan lønne seg økonomisk. Trekker til seg kunder, investorer og arbeidskraft. Øker omdømmet. Motiverte medarbeidere som yter mer, lavere sykefravær(?) Bedre arbeidsmiljø og organisasjonskultur Oppnår mål som har en verdiforankring

Med utgangspunkt i resultatene som har fremkommet etter analyse og drøfting opp mot kriterielisten, vil jeg forsøke å sette opp en modell for hvordan en mellomleder i offentlig sektor kan introdusere og utøve verdibasert ledelse i praksis, med utgangspunkt i disse utgavene av verdibasert ledelse.

## 6.1 Verdibasert mellomledelse i offentlig sektor.

Å starte med å ha et verdibegrep synes fornuftig, når man skal utøve verdibasert ledelse. At dette skal være kommuniserbart og teoriforankret gjør at de aktuelle verdidefinisjonene er dem man finner hos Philipson, Aadland og Pruzan. Å bruke Philipson byr på rent språktekniske utfordringer, da svensk har to begreper som dekker omtrent det som legges i det norske verdi, men som likevel ikke helt kan oversettes.

En verdidefinisjon, med utgangspunkt i både Aadland og Pruzan vil da kunne være:

*Verdier er mål og grunner for handling.*

Da vil man kunne bruke deler av teorien til både Pruzan og Aadland i forklaringen og kommunikasjonen av verdibegrepet. Verdier vil da, som Pruzan skriver, være de egentlige ”begrunnelser for våre præferanser og handlinger”. (Pruzan 1994: 114) De kan være endemål, altså ikke trenge noen videre begrunnelse. Samtidig er verdier en begrunnelse for våre handlinger. Definisjonen utelukker heller ikke de skjulte verdiene, som Aadland vektlegger.

Å danne et verdigrunnlag er en praktisk metode å utøve verdibasert ledelse på som scorer høyt, både med henblikk på medvirkning, gjennomførbarhet, ansvarliggjøring og måloppnåelse. Dette er et tiltak hos Thyssen, Pruzan, Aadland og Philipson, og jeg har hentet inspirasjon fra alle når det her presenteres en måte å danne verdigrunnlag på, tilpasset en mellomleder i offentlig sektors hverdag:

- Invitere til allmøte med de ansatte. Her redegjøres det for hva et verdigrunnlag er, hvorfor man ønsker å etablere dette. I tillegg må man her presentere hovedorganisasjonens overordnede verdier, dersom slike finnes. Dette for å sikre at de verdier man tar inn i avdelingens, eller virksomhetens verdigrunnlag ikke strider mot hovedorganisasjonens verdier. Deretter får de ansatte et spørreskjema der de krysser av for hvilke verdier de ser på som vesentlige. Her bør det være plass til å føre opp også verdier som ikke står i skjemaet. På den måten sikrer man at alle får mulighet til å ytre sitt syn.
- En gruppe medarbeidere gjennomgår skjemaene, og lager en oversikt over de verdiene som er nevnt/ krysset av for.
- Disse verdiene danner utgangspunkt for dialog-grupper, som får som oppdrag å finne frem til tre kjerneverdier. En representant for hver gruppe skal deretter delta i videre

drøftelser, for å ende opp med de verdiene som skal utgjøre avdelingens eller virksomhetens verdigrunnlag.

- I tillegg vil noen ansatte få i oppgave å operasjonalisere disse verdiene, det vil si at de skal forklare hva verdiene betyr i praksis. For eksempel: ”Verdien respekt betyr at ingen pasienter må ligge på gangen”
- Verdigrunnlaget, med forklaring, trykkes opp på plakater, og henges opp der de ansatte ferdes. De presenteres også på personalmøter, og i møte med eksterne interessenter. Dersom avdelingen/ virksomheten har anledning til å presentere dette i strategidokumenter, handlingsplaner eller lignende, gjøres dette.
- Verdigrunnlaget settes opp som fast tema i medarbeidersamtalene, og kjerneverdiene settes inn i stillingsutlysninger. De kommer også med som tema i program for nyansatte.
- Utdeling av verdipris til tiltak som oppfyller en kjerneverdi, eventuelt med månedlige nominasjoner, for å holde fokus opp gjennom hele året

Et annet tiltak som også er gjennomførbart, med tilpasninger, er å gjennomføre en form for etisk regnskap. Dette er beskrevet av Pruzan og Thyssen, og som ”brukergransking” hos Aadland. I praksis kan mellomleder i offentlig sektor gjennomføre dette på følgende måte:

- Bruke allerede eksisterende fora, som foreldremøter, pårørende-møter, møter med brukere, leverandører og samarbeidspartnere og invitere til et møte der verdigrunnlaget, og hvordan de opplever at avdelingen/ virksomheten lever opp til dette, er tema. Her bør leder ha med en ”sekretær” som sørger for å skrive ned de synspunktene som fremkommer.
- Etablere et verdiutvalg (inspirasjon Philipsons etikkråd), som gjennomgår synspunktene og knytter dem opp mot verdiene.
- Verdiutvalget får også i oppdrag å gjennomgå eventuelle brukerundersøkelser og medarbeiderundersøkelser. Her må de også se på hvilke spørsmål som kan si noe om verdier
- Verdiutvalget utarbeider så en oversikt over status, utfra dette.

Denne prosessen vil kunne være regelmessig, og kan være en del av oppfølgingen man uansett har etter bruker- og medarbeiderundersøkelser.

Et av kriteriene var at leder og medarbeider skal kunne ”virke på sitt beste”. Her kan man som mellomleder hente inspirasjon fra flere av utgavene i verdibasert ledelse: Både utgavene til Dybdal Jensen, Aadland og Busch scorer høyt her. Dybdal Jensens eksempler fra praksis kan være vanskelige å gjennomføre i praksis. De metodene en mellomleder i offentlig sektor kan benytte i utøvelsen av verdibasert ledelse, med utgangspunkt i dette kriteriet er da:

- Selvrefleksive prosesser for å avdekke forholdet mellom verdier og handling. Det er sannsynliggjort at dette kan oppøve moralsk dygd, og dermed legge grunnlag for en utvikling mot å virke på sitt beste. Dette kan gjøres enten ved å bruke Aadlands modell i fire trinn fra 2010 (se kap 5.1), eller ved å bruke etisk refleksjonsmodell. Som mellomleder kan man sørge for at virksomheten har medarbeidere som er skolert innenfor etisk refleksjon. Så må man sørge for at dette prioriteres, og at det settes av tid regelmessig.
- Dersom man velger å bruke Aadlands modell fra 2010, så innebærer det at man samler empirisk kunnskap om praksis innenfor et område. Det vil kunne avdekke praksis på en annen måte enn når man selv velger å ta opp et dilemma, og antagelig redusere faren for at ”den dårlige praksisen” ikke kommer på bordet. Å samle empirisk materiale kan gjøres på flere måter: Man kan samle historier om praksis, på de møtepunktene som er nevnt tidligere. Man kan også sette opp en ”verdifortellingskasse” i avdelingen, der man ber ansatte komme med eksempler på god og dårlig praksis. Da behøver man ikke bruke navn, og man unngår at man endrer praksis fordi man blir studert, som kan være resultatet ved for eksempel ”kulturstudiebesøk”. De ulike historiene danner grunnlag for en refleksjon i grupper over hvilke verdier atferden avdekker, og om dette er i tråd med verdigrunnlaget. Her vil man også kunne avdekke tause, og ikke-ønskede verdier, og legge grunnlag for endret fremtidig praksis.
- Dersom det er behov for å endre praksis, kan man bruke modellen til Busch, presentert i kapittel 5.5, for å endre organisasjonskultur,. Da vil denne refleksjonsprosessen tilsvare ”opptiningsfasen” der man avdekker dysfunksjonalitet.
- Mellomleder kan sørge for å få veiledning på egen praksis, gjerne også gjennom å delta i grupper med andre ledere på samme nivå, der man kan reflektere over egen praksis

Også kriteriet om at ”mellomlederutgaven” av verdibasert ledelse skal stimulere til ansvarlige medarbeidere, gir ideer til praktiske tiltak:

Å lede med utgangspunkt i verdier, vil hos alle teoretikerne som er presentert gi mer ansvarlige medarbeidere. Dette ved at de får råderom og personlig ansvar for de valg de gjør. En måte å gjøre dette på i praksis, er som i eksemplet fra Oticon, at de ansatte selv må ta ansvar for å sørge for egen utvikling. For eksempel ved at man som leder ikke tilbyr de ansatte kurs eller videreutdanning, men ved at de ansatte selv må be om dette, og ved at begrunnelsen skal være forankret i kjerneverdiene. Dette kan man også gjøre i forhold til andre innspill fra de ansatte, de forventes å være begrunnet i kjerneverdiene.

Så vil graden av regler og kontroll, og måtte følge av typen organisasjon man er leder i, helt uten styring, regulering og kontroll får man ikke offentlig sektor.

Den modellen som er presentert her, har med elementer fra alle de teoretiske utgavene av verdibasert ledelse. Dahl, har ledet en privat bedrift, der kontekst og rammebetingelser nok vanskelig lar seg overføre til offentlig sektor. Analysen viser også at hans utgave av verdibasert ledelse i liten grad oppfyller kriteriene med utgangspunkt i mellomlederen i offentlig sektor.

## **6.2 Veien videre.**

Jeg har i denne oppgaven, tatt utgangspunkt i skandinaviske utgaver av verdibasert ledelse, og ved hjelp av noen kriterier, kommet frem til hvordan en mellomleder i offentlig sektor kan introdusere og utøve verdibasert ledelse.

Det kunne vært spennende om noen mellomledere i offentlig sektor hadde prøvd ut verdibasert ledelse etter denne modellen, og at en fremtidig masterstudent hadde gjennomført en empirisk studie med utgangspunkt i de samme kriteriene som er brukt her. Er dette en måte å utøve verdibasert mellomledelse på som er gjennomførbar i offentlig sektor? På hvilken måte fører denne måten å utøve verdibasert ledelse til at organisasjonens mål og visjoner nås, og utvikler leder og medarbeidere seg? Det ville også være av interesse å undersøke hvilke praktiske metoder en mellomleder bruker for å utøve verdibasert ledelse over tid.

## Litteraturliste.

- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. (2010). Values in professional Practice - Towards a Critical Reflective Methodology. *Journal of Business Ethics*.
- Aadland, E. (2011). "Og eg ser på deg-" : vitenskapsteori og metode i helse- og sosialfag. [Oslo]: Universitetsforlaget.
- Aadland, E. & Askeland, H. (2006). *Verdibasert ledelse i praksis : en studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Oslo: Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon.
- Andersen, M. A. (2006). *Krise gjør verdibasert ledelse vanskelig*. Hentet 27.03.2013 fra [www.lederne.dk/ledelseidag/Artikler/Seogeftermndogaar/2006/Nr+4+august/Krise+goer+vaerdibaseret+ledelse+vanskelig.htm](http://www.lederne.dk/ledelseidag/Artikler/Seogeftermndogaar/2006/Nr+4+august/Krise+goer+vaerdibaseret+ledelse+vanskelig.htm).
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Dahl, T. (2010). *Verdier som virker: erfaringer med verdibasert ledelse i kunnskapssamfunnet*. [Oslo]: Kolofon.
- Dybdal Jensen, F. (1998). *Værdibasert ledelse : styring mellom regler og visioner*. København: Jurist- og økonomforbundets forlag.
- Eide, T. & Aadland, E. (2008). *Etikkhåndboka : for kommunenes helse- og omsorgstjenester*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Eide, T. & Eide, H. (2008). *Verdien av en verdi-intervensjon : en studie av verdiarbeid i et norsk sykehus* (No. 82-8048-071-4). Oslo: Diakonhjemmet høgskole, Avdeling for forskning og utvikling.
- Falkenberg, G. (2007). *Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter : viktige kulturbærere eller fordekt PR? : Fafos rådsprogram 2006-2008*. Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work*. Hove: Psychology Press.
- Gilje, N. & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger : innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi* (13.opplag utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hagedorn-Rasmussen, P. & Jagd, S. (2007). *Da værdier kom på arbejde: LO, Landsorganisationen i Danmark*. Hentet 16.11.2012 fra [http://www.lo.dk/upload/LO/Documents/2/2007%200423%201632%20V%C2%B5rdi%20prosjektet%20samlet%20forskningsrapport%20web\\_3847.pdf](http://www.lo.dk/upload/LO/Documents/2/2007%200423%201632%20V%C2%B5rdi%20prosjektet%20samlet%20forskningsrapport%20web_3847.pdf).
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162, 1243-1248.
- Holmberg, I. & Hyllman, P. (2008). *Vad menas egentligen med värdebaserat ledarskap*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.
- Hope, O. (2010). *Essays on middle management responses to change initiatives*. Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Hope, O. (2011). *Mellomledelse. Hvorfor ikke alt blir som planlagt*. fra <http://www.uhr.no/download.php?objectId=9802> Lest 13.mars,2013.
- Kirkeby, O. F. (1998). *Ledelsesfilosofi*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse : betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Klenke, K. (2005). Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors. *International Journal of Manpower*, 26(1), 55-66.
- Kleppe, P. (2007). *Hva betyr Corporate Social Responsibility i praksis? : Fafos rådsprogram 2006-2008*. Oslo: Fafo.

- Klevmoen, R. (2007). *Etikk og ledelse: på hvilke måter forstås og anvendes etikk i fire teorierom verdibasert ledelse - en litteraturstudie i verdibasert ledelse med fokus på den dansk tradisjon*. [Ragnhild Klevmoen], [Oslo].
- Kluckhohn, C. (1951). Values and avlue-orientation in the theory of action: An explration in definition and classification. I: T. Parsons & E. A. Shils (red.), *Toward a general theory of action* (s. 506). Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Lund-Jacobsen, D. & Olsen, T. (2006). Værdier. Snuble- eller ledetråde? *Erhvervspsykologi*, 4(2), 50 - 68.
- Mattila, M. (2007). *Value processing in organizations* (bd. 263). Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.
- Munkeby, I. & Arbeidsdepartementet. (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet : utredning fra utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 27. februar 2009. Avgitt til Arbeidsdepartementet 18. mars 2010*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- Petersen, V. C. & Stuhr Lassen, M. (1997). *Værdibaseret ledelse : et alternativ til styring, regulering og kontrol?* København: Dansk Industri.
- Philipson, S. (2004). *Etik och företagskultur : att styra med hjälp av värden*. Lund: Studentlitteratur.
- Poulsen, P. T. (1993). *Tænk det utænkelige : revolutionen i Oticon*. Albertslund: Schultz.
- Pruzan, P. (1994). Etik, Værdibaseret ledelse og Det Ethiske Regnskap. I: S. Hildebrandt & E. Johnsen (red.), *Ledelse nu. 10 danske professorers bud på aktuel ledelse*. Greve: Børsen Bøger.
- Rieneck, B. (1990). *Ledelsesfilosofi og virksomhedskultur - en tankegang og et værktøj*. København: Forsvarets center for lederskab.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Schwartz, S. H. (2007). Value orientations: measurement, antecedents and consequences across nations. I: R. Jowell & C. f. C. S. S. G. Britain) (red.), *Measuring attitudes cross-nationally lessons from the European Social Survey* (s. xii, 272 s.). Los Angeles, [Calif.] London: SAGE.
- Spates, J. L. (1983). The Sociology of Values. *Annual Review of Sociology*, 9, 27-49.
- Stigen, A. (1983). *Tenkningens historie*. Oslo: Gyldendal.
- Strand, N. P. (2007). *Verdier på vandring*. Oslo: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thyssen, O. (2007). *Værdiledelse : om organisationer og etik* (5., [rev.] udg. 1. e-bogsutgave 2011 utg.). København: Gyldendal.
- Tolland, A. (1999). Dygder för alla tider. I: P. Aspers, E. Uddhammar, A. Føllesdal, I. Asheim & Etik dygder och socialt kapital i Sverige (red.), *Framtidens dygder : om etik i praktiken* (s. 416 s.). Stockholm: City University Press.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Yrkesetiske retningslinjer for sykepleiere, ICNs etiske regler*. (2011). Norsk Sykepleierforbund. Hentet 22.april 2013 fra [https://www.sykepleierforbundet.no/ikbViewer/Content/785285/NSF-263428-v1-YER-hefte\\_pdf.pdf](https://www.sykepleierforbundet.no/ikbViewer/Content/785285/NSF-263428-v1-YER-hefte_pdf.pdf).