

”Handling sier mer enn ord”

Hvordan utvikles og praktiseres verdier gjennom ord og handling i en privat konsulentbedrift, og hvordan fungerer verdibasert ledelse som ledelsesfilosofi i den samme virksomheten?

Lillian Nisja Lundeby

L41 Mastergradsoppgave i Verdibasert ledelse

Diakonhjemmet høgskole, Institutt for Diakoni og Ledelse

02.11.12

Antall ord: 22274

Veileder: Førsteamanuensis Einar Aadland

Innholdsfortegnelse:

FORORD	4
SAMMENDRAG.....	5
1.0 INNLEDNING.....	6
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	6
1.2 OPPGAVENS OPPBYGNING	7
2.0 PROBLEMSTILLING	9
2.1 BEGREPSAVKLARING	9
2.2 FORSKNINGSSTATUS	10
3.0 TEORETISK PERSPEKTIV	12
3.1 VERDIER OG VERDIBASERT LEDELSE	12
3.1.1 Hva er verdier?	12
3.1.2 Åpne og skjulte verdier.....	13
3.1.3 Fremveksten av verdibasert ledelse.....	14
3.1.4 Verdibasert ledelse	15
3.1.5 Transformasjonsledelse og karismatisk ledelse.....	17
3.1.6 Verdibasert ledelse og skjønn.....	18
3.1.7 Intensjon og fortolkning av handlingsmening	19
3.1.8 Verdier som analysebegrep	20
3.2 ORGANISASJONSKULTUR	21
3.3 ORGANISASJONSTILKNYTNING	23
3.3.1 Forskjellige typer organisasjonstilknytning	24
3.3.1.1 Hengiven organisasjonstilknytning	25
3.3.1.2 Selvførløktende organisasjonstilknytning	25
3.3.1.3 Pløktbasert organisasjonstilknytning	26
3.3.2 Utvikling av hengiven organisasjonstilknytning.....	27
3.3.2.1 Forhold til leder	27
3.3.2.2. Konsekvenser av organisasjonstilknytning	28
3.3.2.3 Funksjoner i jobb utførelsen	28
3.3.2.4 Kollegial innstilling på jobb.....	28
3.4 OPPSUMMERING	29
4.0 FORSKNINGSDESIGN OG METODE	30
4.1 VALG AV METODE	30
4.2 HERMNEUTISK GRUNNPOSISJON	31
4.2.1 Tematisering.....	32
4.2.2 Planlegging og utvalg	33

4.2.3 Intervjuer.....	34
4.2.4 Verifisering.....	34
4.2.5 Reliabilitet og validitet.....	35
4.2.6 Overførbarhet.....	36
4.2.7 Analyseprosessen.....	37
4.2.8 Etske betraktninger.....	38
4.3 OPPSUMMERING.....	39
5.0 ANALYSE OG PRESENTASJON AV MATERIALET.....	40
5.1 VIRKSOMHETSBEKRIVELSE.....	40
5.2 LEDELSENS BETYDNING.....	41
5.3 ARBEIDSMILJØ OG ORGANISASJONSKULTUR.....	42
5.4 ÅPENHET.....	45
5.5 TVETYDIG LEDELSE.....	48
5.6 LIKHET.....	50
5.7 KONFLIKTER.....	51
5.8 VERDENS GILDESTE ARBEIDSPASS.....	53
5.9 FRIHET.....	55
5.10 TILLIT.....	57
5.11 FORBEDRINGSSYSTEMET.....	59
5.12 TILBAKEMELDINGER.....	62
5.13 SYMBOLER.....	63
5.14 KICK OFF.....	65
5.15 OPPSUMMERING.....	66
5.15.1 Åpne verdier?.....	67
5.15.2 Skjulte verdier?.....	67
5.15.3 Organisasjonskulturens viktigste kjennetegn.....	68
5.15.4 Hengiven organisasjonstilknytning?.....	69
5.15.5 Ord og handling?.....	70
5.15.6 Verdibasert ledelsesfilosofi?.....	71
6.0 KONKLUSJON.....	72
7.0 LITTERATURLISTE.....	73
8.0 VEDLEGG.....	76
VEDLEGG 1. FORESPØRSEL OM DELTAKELSE.....	76
VEDLEGG 2. INTERVJUGUIDE.....	77

Forord

Et masterstudie i Verdibasert Ledelse er snart over og jeg sitter igjen med enormt mye ny kunnskap. Egen fordypning i litteratur og undervisning på Diakonhjemmet har bidratt til at jeg varmt anbefaler videre en master i Verdibasert ledelse. Jeg har også vokst og utviklet meg personlig disse årene. Studiet har hjulpet meg til å bli mer bevisst mine egne og andres verdier. Jeg har fått en faglig tyngde som gjør meg tryggere i avgjørelser og valg både i jobbsammenheng og privat. I tillegg har jeg vært en del av et engasjert og livlig kull. Jeg vet at noen av mine studiekollegaer kommer til å være mine venner for resten av livet.

Det er med stor ydmykhet jeg presenterer denne rapporten etter å ha fått innblikk i en spennende og mangfoldig organisasjon. Jeg er takknemlig for den aktuelle bedriftens mottakelse av meg, deres positivitet og velvillighet.

Jeg ønsker å takke John Trygve, min mann, for oppmuntring og forståelse gjennom alle studieårene. Uten din støtte hadde ikke dette vært mulig å gjennomføre. Jeg takker også Estin, Aksel og Mika, våre tre sønner. De to minste har hver sine år vært stamgjester i klasserommet på undervisningsukene. Takk også til studiekollegaer for uunnværlige kolokkviesamlinger, og til venner og familie for utallige timer barnevakt og oppbakking underveis.

Takken går også til min dyktige veileder Einar Aadland for grundige tilbakemeldinger. Du har vært til inspirasjon og hjelp i arbeidet med denne oppgaven. Jeg takker også resten av lærerstaben på Institutt for Diakoni og Ledelse for gode studieår på Diakonhjemmet.

Kverneland, 29.10.12

Lillian Nisja Lundeby

Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er verdibasert ledelse som ledelsesfilosofi og ansattes tilknytning til organisasjonen. Tidligere forskning viser at ledelse styrt av verdier har en klar effekt på ansattes adferd, jobbtilfredshet og engasjement. Formålet med denne undersøkelsen er å belyse de underliggende faktorene som fører til dette. Formål og tema, i tillegg til tidligere forskning leder frem til følgende problemstilling: Hvordan utvikles og praktiseres verdier gjennom ord og handling i en privat konsulentbedrift, og hvordan fungerer verdibasert ledelse som ledelsesfilosofi i den samme virksomheten? Som et utgangspunkt for å belyse de underliggende faktorene benytter jeg begrepet ”organizational commitment”. Dette er et gjennomarbeidet begrep og som i tidligere forskning er sammenfattet i en tre-komponentmodell bestående av affective, continuance og normative commitment. Denne studien har fokus på affective commitment, som jeg på norsk har valgt å kalle hengiven organisasjonstilknytning. Samtidig blir sammenhengen mellom verdier og organisasjonskultur studert, og det identifiseres åpne og mulig skjulte verdier. Analysen av resultatene viser at i den aktuelle bedriften er det lite fokus på ord, men mye fokus på handling. Ansatte registrerer og er opptatt av handlingsbasert rollemodellering fra ledelsen som kommer til uttrykk gjennom opplevd verdsettelse, frihet under ansvar, spennende arbeidsoppgaver, symboluttrykk og balanse mellom arbeid og fritid. Det er også påvist mange likhetstrekk mellom ledelsens praksis og en verdibasert ledelsesfilosofi. Disse kjennetegnene er fokus på verdier i det daglige arbeidet og åpen dialog mellom ledelse og medarbeidere. Ledelsen kommuniserer også høye forventninger til prestasjon og har tillit til at ansatte håndterer utfordringer. De evaluerer ansatte, gir tilbakemeldinger og bedriften preges av både fysiske symboler og symbolhandlinger. Muligens tyder dette på at det er mulig å drive med verdibasert ledelse uten å ha høyt fokus på refleksjonsprosesser, så lenge den organisatoriske praksisen er fremtredende.

1.0 Innledning

Organisasjoner forsvinner ikke. De blir kanskje annerledes i strukturen og mer fleksible, men de er likevel avhengig av å opprettholde en gruppe mennesker som *er* organisasjonen. Disse er hjertet, hjernen og muskelen i en organisasjon (John P. Meyer & Allen, 1997). Flatere organisasjoner med mindre hierarki betyr at ansatte får mer ansvar i beslutninger og det forventes større grad av selvstendighet i det daglige arbeidet.

Arbeidsmarkedet i dagens Norge er godt, og i mange bransjer vil etterspørselen etter kompetent arbeidskraft bare øke (Kunnskapsdepartementet, 2010). Konkurransen om de riktige personene og ønsket om å utnytte mulighetene markedet bringer med seg kan være en av grunnene til at mange arbeidsgivere bruker energi på å skape en attraktiv arbeidsplass. De siste årene har det også vært et økende fokus på verdier, både i samfunnet generelt og innad på arbeidsplasser (Martinsen, 2009). Samtidig er det mye fokus på lederes rolle i medarbeideres liv. Overskrifter som ”En av to slakter sjefen” (Landsend, 2010) med beskjed om at ledere foretar for lite veloverveide beslutninger er uttrykk for en bekymring og et engasjement vedrørende lederes atferd. Videre ble det i en fersk undersøkelse om medarbeidertilfredshet, motivasjon og lojalitet avdekket tall om laveste troskap til jobben på 10 år. (Even Bolstad & Sørensen, 2011). Dette viser at det er behov for økt fokus på praktisering av verdier og veloverveide handlinger i organisasjoner. Interessen rundt lederes moralske karakter og atferd er veldig stor hvis man sammenligner med mennesker uten lederansvar (Colbjørnsen, Drake, & Brochs-Haukedal, 2001). Dermed er det et annet sentralt spørsmål å stille seg, hvordan verdibasert ledelse fungerer som ledelsesfilosofi, og hvilke implikasjoner dette kan ha for medarbeidere og organisasjonen forøvrig.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I dagens arbeidsliv er det nå vanlig å skifte jobb relativt ofte. Man kan få inntrykk av at mange ”shopper” på arbeidsmarkedet i søken etter den perfekte arbeidsplass uten helt å falle til ro noe sted. Min undring startet med at jeg ville se på faktorer som gjorde at arbeidstakere

valgte å bli i en bedrift lengre enn bare en periode på et par år. Hvorfor kan det være vanskelig å knytte seg til en arbeidsplass og hva er avgjørende når man først velger å gjøre det?

Sett fra et organisasjonsperspektiv vil det å ha en lojal arbeidsstab med sterk ”organizational commitment” helt klart være en fordel (John P. Meyer & Allen, 1997). Det kan bety at ansatte legger inn litt ekstra innsats når det trengs, at de snakker godt om sin arbeidsplass til andre eller har forståelse når endringer iverksettes. Det viser seg også at det er viktig med en forpliktelse som gjenspeiler lojalitet og et ønske om å oppnå organisasjonens mål, samt etterleve dens verdier (John P. Meyer & Allen, 1997).

Det finnes nok fordeler ved å forplikte seg. Hvorfor ellers ville mennesker forplikte seg til noe som helst? Å ha en jobb gjør at man kan betale regninger og kjøpe mat. I tillegg vil man møte og samarbeide med spennende kollegaer, lære nye ting og utvikle seg personlig. Hvis dette fører til engasjement og hengivenhet vil det være klare fordeler ved å forplikte seg i en organisasjon. Men er det en bakside også? Om ansatte er ”blindt” forpliktet til organisasjonen kan det bli en hvilepute og føre til en aksept av tingenes tilstand, selv om det betyr at bedriften mister evnen til utvikling og forandring. En annen bakside kan være at jobben krever så mye av din tid og din energi at det blir mindre tid til hobbyer eller familie.

Jeg fikk muligheten til å undersøke en bedrift i et best case-perspektiv, og jeg ønsket jeg å studere hvordan verdiene hadde vokst frem og ble praktisert i det daglige arbeidet. Håpet er at dette arbeidet både kan statuere et eksempel på hvordan man kan jobbe for å få en fruktbar og sunn organisasjon, men også synliggjøre farer og risikofaktorer innenfor det samme temaet.

1.2 Oppgavens oppbygning

Oppgaven redegjør innledningsvis for bakgrunnen av valgt tema hvor jeg også beskriver min nysgjerrighet og interesse for forskningsområdet. I påfølgende kapittel presiseres problemstillingen og forskningsspørsmål tilknyttet problemstillingen. Det gis en begrepsavklaring og en oversikt over aktuell tidligere forskning. I kapittel 3.0, ”Teoretisk perspektiv”, blir det beskrevet hva som legges i begrepene verdier, verdibasert ledelse,

organisasjonskultur og organisasjonstilknytning. I metodekapittelet beskrives og diskuteres ulike metodiske tilnærminger og bakgrunn for valg av metode presenteres. Videre greier jeg ut om planlegging og utvalg, etterfulgt av en redegjørelse for materialets reliabilitet og validitet. Analyseprosessen beskrives og det vises også til etiske hensyn som er tatt i betraktning. Deretter defineres rammene for analysen og materialet som er fremkommet presenteres. Her blir funnene lagt frem, samt at jeg gjennomgår og drøfter aktuelle tema som synes særlig relevante i forhold til det foreliggende materialet. Avslutningsvis oppsummeres studiens funn og det trekkes linjer i et konklusjonskapittel.

2.0 Problemstilling

Hvordan utvikles og praktiseres verdier gjennom ord og handling i en privat konsulentbedrift, og hvordan fungerer verdibasert ledelse som ledelsesfilosofi i den samme virksomheten?

Forskningsspørsmål:

Hvordan er verdigrunnlaget i virksomheten utviklet og hvordan tas det i bruk?

Hvilken betydning har virksomhetens organisasjonskultur for utviklingen av verdier?

I hvilken grad er hengiven organisasjonstilknytning et kjennetegn hos ansatte i virksomheten?

Hvilke verdier kommer til syne gjennom ord og handling i virksomhetens daglige praksis?

2.1 Begrepsavklaring

I det tredje forskningsspørsmålet spørres det i hvilken grad hengiven organisasjonstilknytning er et kjennetegn hos ansatte. Hovedvekten av litteraturen refererer rundt dette temaet til ”organizational commitment”. Det er vanskelig å finne et dekkende norsk ord for dette begrepet, og i foreliggende studie har jeg valgt å kalle det *organisasjonstilknytning*. Likevel kunne ord som tilhørighet, lojalitet, tilslutning, forpliktende engasjement eller identifisering med bedriften også vært brukt. (Kaufmann & Kaufmann, 1996; J. P. Meyer & Allen, 1991; John P. Meyer & Allen, 1997). Organisasjonstilknytning innebærer en forpliktelse til kollegaer, leder, samarbeidsprosesser, verdier, regler og retningslinjer innenfor organisasjonen. Begrepet sier dermed noe om i hvilken grad medarbeidere identifiserer seg med organisasjonen og engasjerer seg i den (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Hengiven organisasjonstilknytning har fokus på medarbeideres følelsesmessige bindinger, involvering og identifisering med organisasjonen (Kuvaas, 2008). Forskjellige typer organisasjonstilknytning vil bli omtalt i kapittel 3.3.1, men oppgaven vil ha hovedfokus på

hengiven organisasjonstilknytning siden denne typen forpliktelse ligger tettest opp mot verdibasert ledelse.

Med verdibasert ledelse menes her en måte å lede på som styrker den etiske sensitiviteten i organisasjonen. Det gir også medarbeidere selvstendighet og ansvar, samt øker troverdigheten og bedrer omdømmet til bedriften (Aadland, 2007). Etisk ledelse og verdibasert ledelse ligger tett opp mot hverandre, og kan av og til være vanskelig å skille. Russel (2001) hevder for eksempel at etterlevelse av etiske verdier er roten til etiske handlinger. Verdibasert ledelse vil bli nærmere omtalt i kapittel 3.1.

2.2 Forskningsstatus

Verdibasert ledelse har vært studert i mange empiriske studier og har vist seg å ha effekt på motivasjon og prestasjon både hos individer og grupper (House, 1996). I en oppsummeringsartikkel vedrørende verdier i lederskap konkluderes det med at ledelse styrt av verdier (personlige eller på organisasjonsnivå) har en klar effekt på ansattes adferd. (Russel, 2001). Dette gjelder både når avgjørelser skal tas, i arbeidet med å nå felles mål, samt graden av lederens generelle innflytelse på medarbeidere.

Meyer og Allen har etter en omfattende gjennomgang av teorier og tidligere forskning sammenfattet organisasjonstilknytning i en tre-komponent modell som skiller mellom affektiv, normativ og kalkulerende tilknytning (J. P. Meyer & Allen, 1984; J. P. Meyer & Allen, 1991; John P. Meyer & Allen, 1997). Jeg har i denne oppgaven valgt å kalle disse tre typene tilknytning hengiven (affektiv), selvforpliktende (kalkulerende) og pliktbasert (normativ) tilknytning.

En stor kvalitativ studie ble gjennomført i 2006. Da ble ledere og ansatte i 8 medlemsvirksomheter i HSH (Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon, nåværende "Virke") intervjuet. Studien identifiserte blant annet nøkkelfaktorer og fallgruver i søken etter svar på hvordan verdibasert ledelsesfilosofi utvikles og fungerer (Aadland & Askeland, 2006).

Det er også gjort empirisk forskning på potensielle positive effekter av etisk ledelse, samt hvordan dette innvirker på medarbeidere (Brown & Trevino, 2006; Tanner, Brugger, Van Scie, & Leberherz, 2010). En studie så på lederens etikkfokus og ansattes adferd. De konkluderte med at jobbtilfredshet, hengiven organisasjonsforpliktelse og engasjement hos ansatte alle hadde positiv sammenheng med handlinger basert på etisk ledelse (Tanner et al., 2010). Brown (2006) og kollegaer hevder i sin studie at etisk ledelse er å framstå som en rollemodell på bakgrunn av sitt ”sanne jeg”, og at det ligger dype personlige og moralske verdier og overbevisninger til grunn for utøvelse av ledelse (Brown & Trevino, 2006). Denne rapporten vil henvise mer til etisk ledelse gjennom rollemodellering og synlige handlinger, mer enn dyptliggende moralske og intrapersonlige prosesser. I tråd med synet til Tanner (2010) er det her et ønske om å se på hvordan lederens handlinger eventuelt innvirker på ansattes tilknytning til organisasjonen.

3.0 Teoretisk perspektiv

Dette kapitlet legger det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Jeg vil i følgende kapitler fordype meg i fire omtalte fenomener som er svært relevante i forhold til foreliggende problemstilling og tidligere forskning; Verdier og verdibasert ledelse, organisasjonskultur og organisasjonstilknytning.

3.1 Verdier og verdibasert ledelse

I påfølgende underkapitler vil det bli beskrevet hva som legges i begrepene verdier og verdibasert ledelse, transformasjonsledelse og karismatisk ledelse. Det vil også bli gitt en teoretisk presentasjon av intensjon og fortolkning av handlingsmening, samt verdier som analysebegrep.

3.1.1 Hva er verdier?

Begrepet verdi stammer fra økonomien hvor det henvises til hva et produkt koster eller hvor høy verdi det har. I senere tid har verdibegrepet endret seg. Det har fått en mer utvidet betydning både innenfor organisasjoner og i samfunnet. I dag kan man si at verdier ligger til grunn for alt som er verdifullt for mennesket. Det kommer til syne i alt vi foretar oss; i møte med nye bekjenskaper, på familieplan, i arbeidslivet og i andre sosiale settinger. Verdier er noe ønskelig som må grunnfestes i et menneske eller i en organisasjon som motiv, hensikt og intensjon. Verdier er som en ”personlig eiendom” som må gjødsles, vannes og dyrkes frem for at de skal vokse. Milton Rokeach definerer verdier slik:

”Verdier kan defineres som en vedvarende tro på at et spesifikt handlingsmønster eller et formål er personlig og sosialt å foretrekke framfor et motsatt handlingsmønster eller formål”. (Rokeach, 1973 gjengitt i; Aadland & Askeland, 2006:19).

Definisjonen fremhever hvordan våre handlingsmønster reflekterer verdier. Likevel kan denne definisjonen oppfattes som noe begrensende. Den beskriver verdier som et fenomen mennesker har en bevissthet om. Det kan gi inntrykk av at et handlingsmønster eller formål er mer ønskeverdig enn et annet. Verdier skal være grunnsøyler som man støtter seg på, og hvis man viker fra dem eller rykker dem bort skal det ”kjennes i ryggmargen”. Charles Taylors definisjon høres slik ut: ”Verdier er goder som styrer våre handlinger og prioriteringer, og som ligger til grunn for våre moralske normer” (Taylor, 1998). Dermed skal man være bevisst hvilke kvaliteter man prioriterer og gjerne snuble litt i sine moralske normer som en påminnelse om hva man strekker seg etter. Aadland benytter følgende definisjon: ”Verdiar er ønskverdige kvalitetar ved handlingar eller føremål” (Aadland, 2004:151). I henhold til Aadlands definisjon er verdier både noe ønskeverdig å strekke seg mot og arbeide for, samtidig som verdiene skal synliggjøres gjennom vår adferd. Definisjonen tar høyde for at verdiene kommer til uttrykk gjennom handling og formål. Fordi de ofte er upresise må de tolkes på nytt i hver ny sammenheng. Likevel er det ikke en selvfølge at vi har et bevisst forhold til disse verdiene, derfor er det en slik forståelse av verdier denne undersøkelsen bygger på.

3.1.2 Åpne og skjulte verdier

Verdier kan gi retning for mål og handling. De åpne verdiene er det som er nedfelt i verdidokumenter og som bedriften sammen har blitt enige om. De er ønskeverdige, de skal være retningsgivende og det er gjerne stor enighet om disse. Dette kan være alt fra respekt for hverandre til ønsket om å ta miljømessig ansvar (Aadland, 1998). Skjulte verdier er de ubevisste verdiene som gjerne viser seg i handlinger utført på bakgrunn av spontanitet, vane eller intuisjon (Aadland, 2004). Det kan være motiver, prinsipper eller intensjoner som ubevisst styrer det vi gjør. Spontanhandling eller dårlige vaner er dermed også verdiuttrykk, selv om de kanskje ikke er uttalt. Alle handlinger uttrykker en form for prioritering. Disse kan være skjult, og ikke nødvendigvis gi uttrykk for en tankevirksomhet man er klar over. Eksempler på dette kan være dersom viktige avgjørelser i en bedrift nesten utelukkende blir tatt i uformelle vennskapsforum, utenfor de formelle strukturene. Eller en bedrifts uttalt ønske om å være endringsvillig, men som i praksis er skeptisk og motsetter seg en hver form for nytenkning.

Skjulte verdier kan komme i konflikt med de verdier vi ønsker eller tror at vi styrer etter. I en organisasjon vil det alltid finnes både åpne og skjulte verdier, eller påberopte teorier versus bruksteorier som Argyris og Schön kaller det (Argyris & Schön, 1978). I denne rapporten vil det være et mål å synliggjøre både åpne og skjulte verdier i bedriften. Skjulte verdier kan ubevisst prege bedriftens praksis i like stor grad som de åpne og uttalte verdiene. Dette kan være en utfordrende prosess, både for de som er en del av organisasjonen, men også for dem som står utenfor og skal undersøke. Verdier kan gå fra å være skjulte til å bli åpne gjennom spørsmål, refleksjon, organisasjonsfortellinger og dialog.

3.1.3 Fremveksten av verdibasert ledelse

Regelstyring og byråkratiske organisasjoner preget samfunnet vårt i etterkrigstiden. Det var tydelige autoritetshierarki med mange ledd og formaliserte arbeidsoppgaver. Målstyringsteorien kom på slutten av 80-tallet på bakgrunn av et mer kompleks samfunn og utfordringer knyttet til regelstyringsfilosofien. Ved målstyring skulle man motivere medarbeidere ved å gi dem presise og krevende arbeidsmål som ble utformet i samarbeid mellom leder og medarbeider for en viss tid. Slik skulle de ansatte få større frihet og bli mer selvstendige. Tilbakemelding skulle vektlegges, men det ble likevel lite fokus på individuelle forskjeller (Strand, 2007). Da det viser seg at folk ikke arbeider like målrettet og rasjonelt som teorien krever, har verdibaserte ledelsesprinsipper fått økende interesse. Verdibasert ledelse tar utgangspunkt i verdier som motivasjonskraft og handlingsenergi og handler om å få bevisstgjort sannheter som eksisterer i organisasjonen. Man handler ut fra en overbevisning om at verdien i den jobben man utfører på et gitt tidspunkt er det viktigste. Det vil si at handlinger springer ut av tanken om at noe er verdifullt i seg selv, og at man skal handle i respekt for ”det gode” uten å la seg avlede av lokkende gevinster og kortsiktige mål (Aadland, 2004:143-146).

3.1.4 Verdibasert ledelse

De siste årene har verdifokuset i organisasjoner vært økende. Organisasjoner bruker nå, i større grad enn for noen tiår siden, verdier og etisk refleksjon aktivt i profileringen av seg selv. Dette kan bidra til at organisasjonen i større grad kan fremheve sin egenart, noe som igjen kan være et konkurransefortrinn (Aadland & Askeland, 2006:6). Sterk grad av verdibevissthet blir som et kvalitetsstempel for virksomheter. Med bakgrunn i et økende fokus på endring i dagens organisasjoner og tanken om at man hele tiden bør forbedre seg vil jeg i denne studien benytte følgende definisjon på verdibasert ledelse:

”Verdibasert ledelse er å utvikle ny organisatorisk praksis basert på økt moralsk sensitivitet ved anvendelse av bevisstgjørende og meningsskapende refleksjonsprosesser over egen praksis” (Aadland, 2007:9)

Philip Selznick var en banebrytende professor i sosiologi og jus, og en kjent forfatter innen organisasjonsteori. Han velger å skille mellom begrepene organisasjon og institusjon. En organisasjon kjennetegnes av formelle system, regler og målsetninger. Dette refererer til et utskiftbart redskap, og begrenser seg til et instrument som er utformet for å gjøre en jobb. En institusjon er mer et naturlig produkt av sosiale behov og påtrykk, som henviser til en mottakelig og tilpasningsdyktig organisme. Organisasjoner blir institusjoner når det injiseres verdier utover det som kun trengs for å ivareta produksjonen. På denne måten vil verdiene bidra til å skape en tydelig identitet for organisasjonen og en sosial integrering som strekker seg langt utover den formelle samordningen og de formelle reglene (Selznick, 1997). Dette sammenfaller med måten en verdibasert ledelsesfilosofi har fokus på hvordan organisasjonens sosiale og samfunnsmessige ansvar etterleves. Arbeidet med verdibasert ledelse har som mål å skape sterkere identitet og stolthet innad i organisasjonen, og et bedre omdømme utad. For å klare dette er det nødvendig med en dialog om hva som er organisasjonens verdigrunnlag, og hvordan dette i praksis er forpliktende for adferd, handlinger, planer, mål og beslutninger.

Andre tilnærninger hevder at bakgrunnen for verdibasert ledelse synes å være studier av ledere som har oppnådd ekstraordinære resultater ved å få medarbeiderne til å engasjere seg i en visjon og dermed stå på langt ut over det en normalt kan forvente (House, 1996). I samme retning hevdes det at det spesielle med verdibasert ledelse er at det bygger på formuleringen

av ideologiske mål. Slike mål utfordrer ofte det allerede bestående, noe som er nødvendig for at verdibasert ledelse skal fungere (Klakegg, 2004).

I følge House (1996) innebærer en verdibasert ledelsesfilosofi blant annet å:

- formulere en visjon om en bedre fremtid for ansatte
- fremvise engasjement og ofre seg for en visjon
- demonstrere selvtillit og integritet i visjonens interesse
- ta ekstraordinær personlig og organisasjonsmessig risiko i visjonens interesse
- kommunisere høye forventninger til ansattes prestasjoner og stor tillit til deres evne til å bidra til den kollektive innsatsen
- bruke symboler og symbolhandlinger for å fremheve verdiene
- jevnlig evalueringer av medarbeiderne

Hensikten blir således å skape verdier som de ansatte om omverdenen rundt kan identifisere seg med, slik at ønsket om lojalitet og tilhørighet til organisasjonen vedvarer. Da vil det ha betydning for hvilken måte ledelsen forholder seg til sine ansatte på. Ved å argumentere for sine beslutninger på bakgrunn av verdier og samtidig være åpen for innspill vil en kunne opparbeide seg en kredibilitet som øker ansattes tilknytning. Denne typen lederskap er også sammenfallende med kommunikativ ledelse gjennom åpen dialog og kraften av det gode argument istedenfor posisjonsmakt (Eriksen, 1999). I forhold til samarbeid mellom leder og medarbeider omtaler også Erik Oddvar Eriksen (1999) begrepet demokratisk ledelse. Her avhenger ledernes suksess av kvaliteten på det samarbeidet de klarer å få i stand mellom seg selv og underordnede. For å ta de riktige avgjørelsene, sett i et etisk og faglig perspektiv, vil en verdibasert referanseramme på denne måten være til hjelp for lederen. Dette er fordi verdibasert ledelse i motsetning til mål, regel- og budsjettstyringer orienterer seg mot verdiene og organisasjonens visjon (Aadland & Askeland, 2006). Dette legitimerer hvordan verdibevissthet kan påvirke handlingene som utføres i det daglige arbeid.

Fra andre hold påpekes viktigheten av at verdier bør uttrykkes gjennom handlinger (Ciulla, 1999). Ledere fungerer som viktige holdepunkt for sine ansatte med hensyn til hva som anses å være "etisk riktig" (Ciulla, 2004). Ciulla (2004) hevder videre at man egentlig ikke kan forvente at ledere skal operere på et høyere moralsk nivå enn sine ansatte, men at ledes

handlinger og etiske valg alltid må sees i lys av den maktposisjonen de besitter. Med andre ord kan man si at makt og innflytelse bærer med seg en forventning og et krav om etikk og verdiforståelse. Noen ganger kan ledere muligens mangle det moralske motet som skal til for å ta avgjørelser basert på verdier. Det kan være enda vanskeligere når det å handle på bakgrunn av verdier har en høy pris, som for eksempel i tilfeller hvor karriereavansement eller en posisjon i markedet står på spill (Ciulla, 1999).

3.1.5 Transformasjonsledelse og karismatisk ledelse

En ledelsesfilosofi nært beslektet til verdibasert ledelse er transformasjonsledelse og karismatisk ledelse. Transformasjonsledelse oppstår når ledere får ansatte til å se utover sine egne interesser til beste for gruppen. Videre bør lederen skape bevissthet om og aksept for felles mål, samt utvikle og understøtte ansattes faglige utvikling. Ledere gjør dette gjennom å ha en inspirerende karisma, kommunisere høye forventninger, bruke symboler for å fokusere på anstrengelser og uttrykker viktige mål på en enkel måte (Martinsen, 2009). Det karismatiske elementet er viktig for å bli oppfattet som en transformasjonsleder. Typisk for karismatiske ledere er energi, beslutsomhet, god uttrykksevne og sterke personlige idealer. Målbevissthet og selvtillit kjennetegner dem, og de har stor grad av tillit hos ansatte. Karismatiske ledere har stor makt og innflytelse og ansatte vil gjerne identifisere seg med dem (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). De har også evne til å lære ansatte å se på vanskeligheter som problemer som kan løses og gi dem en følelse av stolthet og forpliktelse. Problemet for karismatiske ledere kan være at verdiene som kommuniseres ikke lever videre når lederen slutter (Ciulla, 1999). Jan Kjetil Arnulf er organisasjonspsykolog og har skrevet bok om hvordan ledelse oppstår og utøves. Han hevder at ”karisma” er et begrep som har blitt allemannseie og som ikke lenger representerer den samme betydningen som da det oppsto. Karisma er gresk og betyr ”nådegave fra Gud”. Utgangspunktet var troen på lederen som person og som ”den store mann” som kunne trollbinde med kloke ord. Nå har ”karisma” blitt synonymt med det å ha ”sceneappell” og evnen til å tiltrekke seg oppmerksomhet (Arnulf, 2012). Dermed skulle transformasjonsledelse erstatte det forslitte begrepet karisma ved å forklare ledelse som en verdibasert form for kommunikasjon der det er langt mindre forskjell på leder og medarbeider enn det karismatisk ledelse i utgangspunktet la opp til.

Motpolen til denne teorien er transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse kjennetegnes av en utveksling mellom leder og ansatt. Ansatte blir da belønnet med anerkjennelse, økte lønninger og avansement for arbeid utført på en god måte. I motsatt fall blir den ansatte ”straffet” om de ikke oppfyller kravene (Martinsen, 2009). Transaksjonsledelse kjennetegnes av inngripen kun ved unntak, som i aktiv form betyr at lederen følger med og leter etter avvik fra rutiner og regler, som videre blir korrigeret. I passiv form betyr det kun inngripen inn i situasjoner dersom regler ikke blir fulgt. Ledere av denne typen vil også besitte egenskaper som gjør at de unngår ansvar og unngår å ta avgjørelser.

I følge Martinsen (2009) er det i denne sammenheng forsket på et bredt spekter av ledere. Det er påvist at transformasjonsledere har større sjanse for å bli oppfattet som dyktige og effektive, de har et bedre forhold til sine overordnede og bidrar mer positivt i organisasjonen enn transaksjonsledere. Graden av transformasjonsledelse i en organisasjon kan økes betydelig gjennom trening, organisasjonspolitikk og forvaltning av menneskelige ressurser. Det kan ha betydning for bedriftens image, utvikling, rekruttering og i arbeidet med utvelgelse av fremtidige ledere.

3.1.6 Verdibasert ledelse og skjønn

Verdier må ses i lys av den enkelte situasjon og vil i mange tilfeller behøve skjønn. Som leder bunner det i å kunne handle riktig på bakgrunn av erfaring. Phillip Selznick bekrefter dette når han sier at lederskap er evnen til å ta gode avgjørelser i unike situasjoner (Selznick, 1997). I verdibasert ledelse kan mange regler bli sett på som umyndiggjørende, og det blir mer fristende å bryte dem. Du blir sannsynligvis ikke tillagt større ansvar ved mange regler. En organisasjon bør ha en såle av grunnverdier forankret i de ansatte. Like viktig er det å ha et overbygg og en takhøyde som innebærer et visst skjønn og en kontekstualisert etikkvurdering. Da får man en høyere moralsk kvalitet i organisasjonen (Aadland, 2004). Regler er bare krykker som hjelper deg å stå oppreist, de lærer deg ikke å løpe, det gjør verdier.

Likevel fins det organisasjoner som lever i ytterkanten av overbygget med skjønn og etikkvurderinger. Eksempler på dette er statsrådene som tok imot dyre gaver uten å melde fra,

eller toppleder i Vinmonopolet som takket ja til ”smøre-turer” fordi det planlagte etikkregelverket ennå ikke var trådt i kraft. Ting som ikke er ulovlig kan likevel være umoralsk eller uetisk. Som leder er det viktig å kunne ha dømmekraft og fornuft til og handle ut fra sine verdier selv i situasjoner hvor det er rom for skjønn.

Det har også blitt studert hvordan organisasjoner med et sterkt verdifokus forholder seg til endringer. En studie av de seksti mest suksessrike bedriftene i Amerika formulerte åtte suksessindikatorer, hvor den viktigste var at bedriften var styrt av verdier. I dette la de at bedriften tydelig hadde definert verdier og arbeidet målbevisst med organisasjonskulturen for å få en nærhet mellom ønskede og praktiserte verdier (Peters & Waterman, 1984). I en etterundersøkelse av de samme bedriftene noen år senere viste det seg at mange av dem var i store vanskeligheter eller hadde gått konkurs. Det kan tyde på at det ikke er bare enkelt å være ”best”, og at det kan gå ut over bedriftens endringskapasitet og evne til nytenkning.

3.1.7 Intensjon og fortolkning av handlingsmening

I følge Aadland (2006) kan verdier forstås som motivgrunnlag for handling. Man kjøper blomster for å vise takknemlighet til en god nabo, eller for å uttrykke kjærlighet til en man er glad i. Du avbryter ikke et usaklig innlegg i respekt for talerens verdighet. Ved å formulere kjerneverdier i en organisasjon presiserer man de gode intensjonene organisasjonen ønsker å forplikte seg på i praktisk handling. Dette er som regel et utspring av den allerede eksisterende kulturen, eller en bevisstgjøring for å skape en enhetlig retning. Men hvis verdier er identisk med gode intensjoner kan verdier få en begrenset betydning. Derfor må intensjonene følges opp med en kritisk praksisevaluering for å unngå å være et glansbilde utad men med slett praksis innad.

Man vil alltid kunne stille seg spørsmålet om hvorfor mennesker handler som en gjør. Man handler ut fra en hensikt og handlingen er knyttet til en intensjon. En av sosiologiens klassikere, Max Weber, knyttet forståelsen av verdier til forståelsen av handling. Han skiller mellom formålsrasjonelle handlinger og verdirasjonelle handlinger. Formålsrasjonelle handlinger er når aktøren har en nokså klar målsetning og bruker ulike midler som kan lede frem til målet. Verdirasjonelle handlinger betegnes av at handlinger må anses som gode i seg

selv, uten at det legges vekt på de umiddelbare virkningene (Weber & Engelstad, 1999). Det viktigste skillet dreier seg altså om handlingens konsekvenser. Weber skiller videre mellom fire idealtypiske handlinger: Tradisjonelle handlinger, affektfulle handlinger, formålshandlinger og verdihandlinger. Tradisjonsbundne handlinger er i følge Weber (1999) sosialt innarbeidet, det man gjør uten å tenke over det. Vi gjør som vi alltid har gjort, for eksempel låser døra når vi går ut. De affektfulle handlingene kommer av impulser og er handlinger man knapt kan kontrollere, for eksempel å tute iltert på noen som råkjører i trafikken. Formålsrasjonelle handlinger er resultatorienterte, for eksempel at du løper til bussen for å oppnå det resultatet å rekke den. Verdihandlinger skjer i overensstemmelse med en overbevisning, for eksempel i forhold til plikt, verdighet eller religion, og uten å kalkulere med konsekvensene. Med andre ord handler du ut fra en overbevisning, uten ytterligere begrunnelse enn at verdien i seg selv er viktig.

Verdier må også settes i sammenheng med fortolkningsrammer. Mottakeren av blomstene i eksempelet over ser kanskje ikke kjærligheten eller takknemligheten bak handlingen. I stedet kan blomstene tolkes som et signal på dårlig samvittighet eller smiger. Når du ikke avbryter den usaklige taleren kan dette tolkes av andre som feighet eller manglende engasjement. Aktøren er aldri garantert at mottakeren tolker handlingen i samsvar med aktørens intensjoner (Aadland & Askeland, 2006). Ved å snakke høyt om sine verdier må man dermed være klar over at man er under lupen i betrakterens øyne.

3.1.8 Verdier som analysebegrep

Å forske på verdier byr på ulike utfordringer. Verdier og handlinger henger sammen, men ikke på en systematisk og forutsigbar måte. I denne oppgaven vil interaksjonen mellom aktør og mottaker bli studert av en tredjepart, og verdier vil bli brukt som analysebegrep. Som tredjepart vil en beskrivelse av denne interaksjonen bare bli beskrevet som et bilde av virkeligheten, slik den fremstår for forskeren. Både for aktør og mottaker vil det være skjulte verdier som den ene eller den andre måtte agere på bakgrunn av, kanskje uten selv å være klar over det. I denne sammenhengen vil aktøren være lederen og mottakeren den ansatte. Mottakerne vil foreta en tolkning av hvilke motiver han eller hun tror ligger bak handlingen

(Aadland & Askeland, 2006). Skjulte verdier i handling kan bare tolkes som mulige verdier. Dette kalles punkturering og vil si at man kommer med påstander som ingen kan "se" (Aadland, 1998). Et eksempel på det er at noen kan mene en person er tålmodig, mens en annen heller oppfatter samme personen som treig. Dermed kan verdiene si like mye om fortolkers verdier som om den som fortolkes sine verdier. Likevel er målet her å studere erkjennelser av virkeligheten som er synlige, og samtidig søke etter mulige perspektiv og verdier som skjuler seg under overflaten, og som man kanskje ikke er bevisst på.

3.2 Organisasjonskultur

På en arbeidsplass vil det alltid være relasjoner mellom ansatte utover det som kun går på arbeidsoppgaver. En organisasjonskultur er vanskelig å definere, og er ikke noe konkret eller synlig som kan beskrives. Det er noe som oppstår over tid der mange mennesker er sammen, og der det dannes forventninger og uskrevne regler rundt riktig eller galt, sant eller usant. En organisasjonskultur er et mønster av verdier som preger en gruppe og viser seg gjennom kulturuttrykk. Slike uttrykk kan være symboler, holdninger, ritualer eller skikk og bruk (Aadland, 1994). Det blir som et eget lite samfunn innenfor virksomheten hvor oppturer og nedturer blir noe felles for ansatte. Bang (2011) har identifisert tre hovedfunksjoner som kulturen kan tjene. Det første er at kulturen styrer adferd ved å gi modeller for handling. Det vil si at den både gir standarder og kriterier for handling, samtidig som den kan virke kontrollerende på medlemmenes adferd. Videre kan kulturen virke identitetsskapende og generere lojalitet. Til slutt kan den også virke angstreduserende, ved å få en struktur som er godtatt og fungerer som et forsvar mot medlemmers eventuelle frykt.

Altså er en organisasjonskultur viktig for at ansatte i en bedrift skal kunne fungere sammen. Den gjør det lettere å møte en kompleks omverden og kan være med på å styre de ansattes adferd i streben etter å nå felles mål. Dette tar til en viss grad utgangspunkt i at organisasjonskulturen har et positivt fortegn og er til nytte for de ansatte. Men en organisasjonskultur kan være både god og dårlig i forhold til oppnåelse av økonomiske mål, økt trivsel eller kreativitet. Til syvende og sist vil det være kulturens innhold som bestemmer om den bidrar til å nå de mål organisasjonen ønsker (Bang, 2011). For å kunne si noe om en

virksomhets organisasjonskultur er det nyttig å søke etter både åpne og skjulte verdier (Aadland, 1994). Disse er ofte nedfelt i tankemønster eller tolkningsrammer og utfordrer forskeren til både undring og til å lese mellom linjene i ulike utsagn.

En av de mest brukte definisjonene i organisasjonslitteraturen er organisasjonspsykologen Edgar Schein sin definisjon av organisasjonskultur, oversatt til norsk:

”Et mønster av felles grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene” (Schein, 1994:20)

Denne definisjonen sier noe om hvordan kulturen forandrer seg over tid, og bare opprettholdes så lenge den blir oppfattet som riktig av medlemmene i organisasjonen. Den vektlegger at grunnleggende antakelser deles av alle medlemmene og etter hvert blir oppfattet som sanne. Videre understreker den at kulturen er basert på læring. Dette viser til hvordan man tilpasser den måten en virksomhet tidligere har blitt drevet på, til nye erfaringer og endringer i arbeidssituasjonen. Kulturen vil dermed bli videreført til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på. Dette ligger tett opp mot Philip Selznicks tanker om hvordan organisasjonen får en ”sjel” bestående av menings- og virkelighetsforståelser, og dermed blir en organisasjonskultur (Selznick, 1997).

Tenkningen til Argyris og Schön (1978) hevder at enkeltmenneskets atferd er styrt av personlige antakelser og ideer rundt hva som er effektiv handling. En handlingsteori er et ”kognitivt kart” som ligger til grunn for det en faktisk gjør. Argyris og Schön skiller mellom uttalte teorier (espoused theory) og bruksteorier (theory-in-use). Hver for seg representerer de ulike bevissthetsnivåer. Uttalte teorier brukes når vi skal beskrive eller forutsi handlingene våre. De viser til mål, verdier, holdninger og antakelser som vi er klar over og hevder ligger til grunn for måten vi handler på. Det er verdier vi er fortrolige med og kan formidle til andre. Bruksteorier er det som faktisk styrer vår atferd i en gitt situasjon. Disse handlingene er ofte automatiske eller kulturbetinget. De er altså tett knyttet til atferd og gjenspeiler personens eller organisasjonens egentlige verdi (Argyris & Schön, 1978). For eksempel hvis en bedrift får en ny konkurrent på sitt mest sentrale produktområde kan ledelsen forsikre alle om at de

tar den nye konkurrenten på alvor (uttalt teori). Likevel kan bedriftens handlinger tydelig vise at ledelsen undervurderer og neglisjerer sin nye konkurrent (bruksteori).

Aadlands definisjon av organisasjonskultur beskriver noe av det samme:

”Et mønster av åpne og løynde verdier som pregar ei gruppe og som manifesterer seg i kulturuttrykk. Kulturmønsteret ligg på ein skala mellom stabilitet og dynamikk, heilskap og mangfald.”(Aadland, 1994:16)

Denne definisjonen tar høyde for at organisasjonskulturen er et mønster av åpne og skjulte verdier som kommer til uttrykk gjennom ord og handling. På samme måte som Argyris og Schön skiller mellom uttalte teorier og bruksteorier, skiller også denne definisjonen mellom åpne og skjulte verdier og normer. Alle teoriene og definisjonene som her er beskrevet tar høyde for at oppfatninger og læring foregår på ulike bevissthetsnivåer, noe som kommer til uttrykk i måten man handler på. Schein og Aadland legger imidlertid også vekt på hvordan organisasjonskulturen synliggjøres gjennom ulike kulturuttrykk. Kulturuttrykkene kan inkludere alt fra interiør, ritualer og symboler til sosiale samhandlingsmønstre og organisasjonsfortellinger.

I den videre prosessen tar jeg utgangspunkt i Aadlands definisjon, da mitt mål vil være å kartlegge åpne og skjulte verdier ved hjelp av utsagn og organisasjonsfortellinger som kommer frem i materialet. Oppgavens problemstilling utfordrer til å undring og veksling av fortolkningsrammer. På den måten kan både åpne og mulige skjulte verdier være med å peke på hvordan verdier påvirker praksis og utviklingen av hengiven organisasjonstilknytning.

3.3 Organisasjonstilknytning

Organisasjonstilknytning handler om i hvilken grad medarbeideren identifiserer seg med organisasjonen og engasjerer seg i den (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Det er antatt at personer som har opparbeidet sterk tro på organisasjonens mål og verdier er villig til å yte mer for sin arbeidsgiver og har et sterkere ønske om å fortsette i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 1996). Organisasjonstilknytning viser til den enkeltes lojalitet, tilslutning og identifisering med virksomheten. Har den enkelte medarbeider en lav følelse av

organisasjonstilknytning kan dette ha en påvirkning på deres atferd (J. P. Meyer & Allen, 1984).

Som ansatt i en bedrift knyttes man til organisasjonen gjennom en juridisk kontrakt. Faktorer som kan styrke tilhørigheten og forpliktelsen til arbeidsplassen er behovet for stabil inntekt, et godt sosialt arbeidsmiljø eller frynsegoder (Følgerø, 2000:41-42). På den andre siden vil urettferdige prosedyrer for fordeling av goder, jobbusikkerhet og konflikter skape en lavere grad av tilknytning til organisasjonen (Griffeth & Hom, 2001:120-121).

Medarbeiderens tilknytning til organisasjonen utvikler seg over tid og har en positiv sammenheng med alder og tjenestetid. Yngre nyutdannende bruker gjerne tid på å finne seg en spesifikk yrkesrolle og føler dermed ikke den samme tilknytningen som eldre medarbeidere. Innenfor utdanning viser forskning at personer med høy utdanning har lavere grad av tilknytning i arbeidssammenheng enn personer med lav utdanning (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Forklaringen ligger kanskje i at høyt utdannede personer har en større ”markedsverdi” og dermed i større grad har muligheten til å velge arbeidsplass. I tillegg har gjerne personer med høy utdanning en sterkere tilknytning til sin profesjon enn til sin arbeidsgiver. Til tross for denne forskjellen mellom høy og lav utdanning vil tilknytning til organisasjonen være avhengig av et interessant og utfordrende arbeid, dette uavhengig av utdannelse. Den viktigste faktoren i følge Haukedal et.al. (2010) er i hvilken grad medarbeideren føler at en blir satt pris på av organisasjonen, og at den er interessert i deres velferd.

3.3.1 Forskjellige typer organisasjonstilknytning

Tilknytning til organisasjonen har blitt definert og målt på ulike måter opp gjennom årene (J. P. Meyer & Allen, 1991). Resultatene viser at medarbeidere med en sterkere følelse av tilknytning til organisasjonen er de som minst sannsynlig kommer til å forlate organisasjonen. Men i 1991 bemerket Meyer og Allen ulikheter mellom de varierende definisjonene av organisasjonstilknytning og de utviklet en modell hvor organisasjonstilknytning kunne deles opp i tre distinkte former. Modellen heter “A three-component conceptualization of

organizational commitment”. Hver komponent representerer en funksjon som innvirker på adferd i jobb situasjoner. Modellen består videre av affective commitment, continuance commitment og normative commitment (J. P. Meyer & Allen, 1991). Etter å ha gjennomarbeidet begrepene har jeg i denne oppgaven på norsk valgt å kalle dem hengiven, selvforpliktende og pliktbasert organisasjonstilknytning. Dette fordi jeg mener det gir en mer forståelig og håndgripelig beskrivelse av innholdet i begrepene.

3.3.1.1 Hengiven organisasjonstilknytning

Med hengiven organisasjonstilknytning menes medarbeideres følelsesmessige bindinger, involvering og identifisering med organisasjonen. En hengiven tilknytning oppstår når medarbeidere oppnår en arbeidserfaring og kompetanse slik at de føler seg trygge i bedriften. Medarbeidere som føler en sterk hengivenhet til organisasjonen velger å bli værende fordi de ønsker det personlig, ikke fordi føler de må eller ikke har noe annet valg. Indre motivasjon er viktig hos den enkelte medarbeider, og kan være en forutsetning for prestasjoner. Indre motivasjon er igjen assosiert med høyere grad av hengivenhet og tidligere forskning viser at ansatte med høy hengiven organisasjonstilknytning leverer bedre arbeidsprestasjoner og har lavere turnover intensjon enn andre (Kuvaas, 2008).

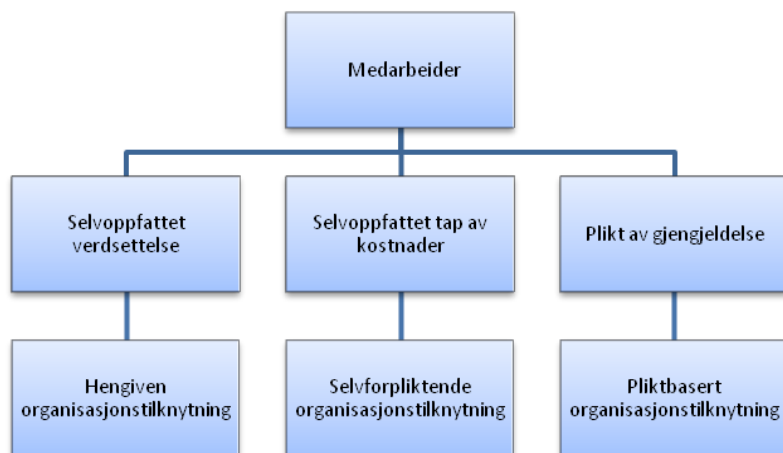
3.3.1.2 Selvforpliktende organisasjonstilknytning

Selvforpliktende organisasjonstilknytning referer til at medarbeideren er klar over kostnadene ved at han eller hun forlater organisasjonen. En kan med andre ord si at medarbeideren ser på det å forlate organisasjonen som en alternativ kostnad mot det å bli værende. En person med selvforpliktende tilknytning er sjeldent interessert i å forlate organisasjonen, men gjør ofte kun det som er nødvendig for å beholde jobben (John P. Meyer & Allen, 1997).

3.3.1.3 Pliktbasert organisasjonstilknytning

Pliktbasert organisasjonstilknytning reflekterer en følelse av plikt hos den enkelte medarbeider til å bli værende i organisasjonen. (John P. Meyer & Allen, 1997). Medarbeidere med en høy grad av pliktbasert tilknytning føler at de bør bli værende i organisasjonen grunnet en følelse av identifikasjon og tilegnelse med organisasjonens mål og verdier.

Som nevnt vil denne oppgaven i hovedsak konsentrere seg om hengiven organisasjonstilknytning siden det er denne typen tilknytning som ligger tettest opp mot en verdibasert ledelsesfilosofi. Nedenfor viser modellen de tre komponentene og hvordan medarbeideren oppfatter forholdet mellom seg selv og organisasjonen (J. P. Meyer & Allen, 1991).



3.3.2 Utvikling av hengiven organisasjonstilknytning

Den sterkeste og mest konsistente korrelasjonen i flere studier finnes mellom arbeidserfaring og utvikling av hengiven organisasjonstilknytning (John P. Meyer & Allen, 1997). Det har også stor betydning i hvilken grad den ansatte får utfordringer, varierte arbeidsoppgaver og gis muligheten til selvbestemmelse. Den ansattes "rolle" i bedriften har også mye å si. Hengiven organisasjonstilknytning er lav blant ansatte som er usikre på hva som er forventet av dem, eller der det er en forventning om at du skal oppføre deg på en måte som er uforenelig med den du egentlig er.

Verken siviltilstand eller utdanningsnivå har noen kraftig sammenheng med tilknytning. Derimot vil prestasjonsorienterte ansatte med høye etiske krav til seg selv ha en sterkere tilknytning. Det er en svak sammenheng mellom ansatte med en spesiell personlighet og forpliktelse til arbeidsplassen, men med slike variabler er det mer nærliggende å tro at det handler om arbeidserfaring. For eksempel vil en person med stort behov for anerkjennelse oppleve sterkere grad av organisasjonstilknytning i en bedrift som sverger til oppmuntrende teamarbeid enn en person som ikke har samme behovet for anerkjennelse (John P. Meyer & Allen, 1997). Dermed kan det være fornuftig å skaffe seg arbeid i en bedrift med verdier som ligger tett opp mot dine personlige verdier.

3.3.2.1 Forhold til leder

Forholdet til lederen spiller også en rolle i utviklingen av hengiven organisasjonstilknytning. Generelt er tilknytningen større blant ansatte der lederen tillater dem å delta i avgjørelser, viser hensyn og er rettferdig. Studier har også vist at hengiven tilknytning faktisk er tettere relatert til oppfatninger om rettferdig behandling enn til tilfredshet med personlig vinning (John P. Meyer & Allen, 1997). Dette viser at lederen spiller en sentral rolle i utviklingen av tilknytning, og lederens handlinger har innvirkning på de ansatte. I forhold til dette hevder andre tilnærminger at lederens handlinger som gjenspeiler organisasjonsverdier har mest betydning når handlingen skjer gjentatte ganger (Ciulla, 1999).

3.3.2.2. Konsekvenser av organisasjonstilknytning

Hengiven organisasjonstilknytning er noe som utvikler seg naturlig. I følge Meyer og Allen (1997) er det grunn til å tro at folk trenger å og knytte seg, eller forplikte seg til noe. De peker også på at om ansatte føler seg mindre tilknyttet til organisasjonen vil de raskt kanalisere energien sin i andre retninger, som hobbyer eller frivillighetsarbeid. De kan også begynne å se i retninger av andre arbeidsgivere i stedet for å holde fokus på videre karriere innad i organisasjonen.

3.3.2.3 Funksjoner i jobb utførelsen

Tidligere studier fastslår at ansatte som er sterkt tilknyttet til arbeidsplassen jobber mer og gjør en bedre jobb enn de med svak tilknytning (John P. Meyer & Allen, 1997). Disse funnene er i hovedsak basert på ansattes egenrapportering av egen atferd. Likevel har flere studier inkludert faktorer uavhengig av vurdering av ytelse, som salgstall, kontroll av driftskostnader og rangeringer av potensial for opprykk. Disse viser også signifikant at ansatte med sterk tilknytning har høyere ytelse på jobb enn ansatte med svak tilknytning (John P. Meyer & Allen, 1997).

3.3.2.4 Kollegial innstilling på jobb

Denne tilnærmingen innebærer en holdning til jobben der man ”yter det lille ekstra”. Dette handler om å hjelpe kollegaer, strebe etter å komme i tide, si seg villig til ekstra oppgaver eller komme med forslag når et problem oppstår. Både studier med selvrappotering og de som ikke avhenger av rapportering rundt ytelse viser signifikante sammenhenger mellom hengiven organisasjonstilknytning og en hjelpende innstilling til kollegaer (John P. Meyer & Allen, 1997). Konsekvensene av en sterk organisasjonstilknytning viser seg altså gjennom

ønskelige atferds former, høy ytelse i jobbutførelsen og atferd som kommuniser tilknytning og lojalitet (J. P. Meyer & Allen, 1991).

3.4 Oppsummering

I dette kapitlet er det satt søkelys på begreper som er sentrale i forhold til studiens problemstilling. Teorien som omhandler verdier og ulike tilnærminger til en verdibasert ledelsesfilosofi ligger som et fundament og gir en forståelsesramme for den videre analysen. Videre presenteres teori og studier som baserer seg på organisasjonskultur og organisasjonstilknytning. Teorien rundt dette er nyttig fordi den farger verdienes betydning i utviklingen av en kultur og gir en forståelse for hvordan tilknytning til organisasjonen oppstår og hvilke konsekvenser den har. Studiens hensikt er å identifisere både åpne og skjulte verdier og se hvilken betydning organisasjonskulturen har, i søken etter en trekk av en verdibasert ledelsesfilosofi og utvikling av hengiven organisasjonstilknytning.

4.0 Forskningsdesign og metode

Undersøkelsen har fokus på hvordan verdier utvikles og praktiseres i en virksomhet og kan derfor betraktes som en verdianalyse (Aadland, 2004). Det skisseres tre mulige grunnposisjoner for en slik analyse; positivistisk, postmoderne og hermeneutisk.

4.1 Valg av metode

Å bruke en metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2010:29). Sagt på en annen måte handler det om hvordan vi ønsker å skaffe oss kunnskap om det fenomenet vi ønsker å studere, og man har valget mellom flere perspektiver. En positivistisk tilnærming tar oftest i bruk kvalitative metoder. Det positivistiske forskningsidealet legger til grunn at alle typer fenomener kan og skal undersøkes ut fra en naturvitenskapelig metode (Johannessen et al., 2010). Altså skal forskningen konsentrere seg om det som er positivt gitt, det vil si fenomener og egenskaper som kan måles og registreres. Dette kan egne seg godt for å studere forskjeller mellom fenomener eller grupper og for å utpeke årsakssammenhenger. Likevel vil man få en begrenset forståelse, eller noe overfladisk informasjon av det man studerer. Kritikken av kvantitativ metode dreier seg i hovedsak om at observasjoner ”utenfra” ikke gir innsikt i det som skjer mellom mennesker, fordi menneskelig handling har en meningsdimensjon. En positivistisk tilnærming kunne vært aktuelt i denne studien men motargumentet er at dette er en relativt liten organisasjon. I studien er målet å få tak i verdier som synliggjøres gjennom handlinger. Om man da teller og måler kan man gå glipp av en del verdi uttrykk hvis man for eksempel ikke har utarbeidet spesifikke nok spørsmål på forhånd. En postmoderne tilnærming tar mer sikte på å forandre noe i organisasjonen, gjerne i form av aksjonsforskning (Johannessen et al., 2010). Da går man gjerne inn sammen med organisasjonen og undersøker; Hvordan ser vi ut? Hvordan skulle vi ønske at vi var? Det kunne vært interessant, men det var ikke noe den aktuelle organisasjonen var interessert i og det ville muligens ha sprengt rammene i forhold til omfanget av en masteroppgave.

Den hermeneutiske tenkningen står i et visst motsetningsforhold til positivismen og kvantitative metode. En kvalitativ metode har en mer åpen tilnærming og gir en annen nærhet til dataene. På den andre siden er det en ressurskrevende metode med mange ord og

komplekse data, noe som kan gjøre det vanskelig å få oversikt. Målet i denne studien er å se på utvikling og praktisering av verdier i en bedrift. Dermed er det et behov for å gå i dybden og få en forståelse av meningsinnholdet i sosiale fenomener, opplevelser og sammenhenger. Jeg tar i denne studien utgangspunkt i en hermeneutisk forståelse, da hermeneutikken har som forutsetning at virkeligheten er ladet med fortolkninger, fargelagt av mennesker og derfor også bør studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten (Aadland, 2004). Den kvalitative tilnærmingen er også den klassiske forskningsinnstillingen til studier av verdier.

4.2 Hermeneutisk grunnposisjon

Grunntanken i hermeneutikken er at vi forstår noe på grunnlag av en del forutsetninger. De forutsetningene vi har bestemmer hvordan vi oppfatter det vi møter. Med andre ord har vi en forforståelse. Men det menes at vi møter verden med kunnskaper og oppfatninger av virkeligheten som vi ofte, og gjerne ubevisst bruker til å tolke det som skjer rundt oss (Johannessen et al., 2010). Forforståelse er da et vilkår for at forståelse skal være mulig. Hvis vi ikke har noen ideer om hva vi skal se etter eller undersøke, vil det være umulig å vite hva vi skal rette oppmerksomheten mot. Denne forforståelsen kan være preget av mange elementer, men særlig viktig er språket, trosoppfatningene og personlige erfaringer. Min forforståelse i møte med respondentene bunner i undringen som oppgaven startet med. Hvorfor velger noen å skifte arbeidsplass ofte, mens andre virksomheter beholder sine medarbeidere i årevis? Jeg har selv gjort meg erfaringer fra flere ulike arbeidsplasser med forskjellige ledere. Med en sterk interesse for faget hadde jeg på forhånd gjort meg tanker om hvilken rolle verdigrunnlaget spiller, både i forhold til ansattes organisasjonstilknytning og betydningen av ledes adferd i den daglige driften.

Den hermeneutiske tenkningen viser videre til at sammenhengen de ulike fenomenene inngår i er vesentlig. Det er konteksten som gir fenomenene en bestemt mening. Man kan utføre den samme handlingen, men den vil bli forstått svært forskjellig ut fra hvilken sammenheng den inngår i. Den hermeneutiske sirkel er et sentralt begrep i hermeneutikken, og den sier noe om forbindelsene mellom vår forforståelse, det vi skal fortolke, og den sammenhengen det må

fortolkes i. Den peker også på sammenhengen mellom helhet og del. Hvordan en del skal fortolkes avhenger av hvordan man tolker helheten (Kvale & Brinkmann, 2009). En hermeneutisk tilnærming innebærer en tolkende holdning til det mangfold av betydninger som for eksempel ligger i respondentens uttalelser, med muligheter for stadige omtolkninger innenfor den hermeneutiske sirkel.

Data i denne studien har blitt innhentet gjennom halvstrukturerte individuelle intervju med ansatte i en privat konsulentbedrift. Steinar Kvale (1997) identifiserer sju faser i det kvalitative forskningsintervju; tematisering, planlegging, intervjuarbeid, transkribering, analysering, verifisering og rapportering. Videre vil jeg beskrive hvordan denne studien har vært gjennom ulike faser på veien.

4.2.1 Tematisering

Som vist i kapittel 2.2 og 3.3 er det gjort mye forskning på organisasjonstilknytning og ledelse styrt av verdier. En innvending mot denne forskningen er at flere av arbeidene baserer seg på store kvantitative undersøkelser. Det kan bety at de undervurderer lokale, kontekstuelle forhold som sterkt kan påvirke samspillet mellom leder og ansatte, og videre kun presenterer tendenser eller generelle antagelser om verdienes faktiske verdi. Derfor velger jeg å bruke en kvalitativ undersøkelse som grunnlag for oppgavens empiri, i håp om å kunne presentere et mer nyansert bilde. Samtalen er et godt verktøy for å få tilgang til individets opplevelser og perspektiver på et tema (Fog, 1994). Gjennom et intervju får man opplysninger om hva informantene ser på som sentrale faktorer, samtidig som de får mulighet til å eksemplifisere og utdype slik de selv mener er nødvendig. På bakgrunn av dette kan tematiseringen i denne oppgaven bli belyst på en fyldigere måte enn det et spørreskjema og en kvantitativ tilnærming ville gjort.

4.2.2 Planlegging og utvalg

I planleggingen av denne studien brukte jeg mye tid på å orientere meg i litteratur og forskning på feltet. Jeg brukte også tid på å lese på ulike bedrifter sine nettsider og hvordan de profilerte seg utad i forhold til verdier og medarbeiderfokus. Det ble etter hvert etablert kontakt med en bedrift som er valgt ut i et best-case perspektiv. Med det menes at så langt jeg på forhånd kan anta har denne bedriften et aktivt og bevisst forhold til sin verdipraksis. De har to år på rad kommet høyt på listen i en konkurranse som kårer Norges beste arbeidsplasser, kalt ”Great place to work” (www.greatplacetowork.no, 2012). De har også hatt mye medieomtale på bakgrunn av sin visjon om å skape ”verdens gildeste arbeidsplass”. Dette sammenfaller med denne oppgavens hensikt som er å undersøke hvordan verdier utvikles og praktiseres gjennom ord og handling.

Informantene er tilfeldig utvalgt fra bedriften. Det ble lagt vekt på å få variasjonsbredde i arbeidsoppgaver og mangfold i forhold til kjønn, alder og ansiennitet. Denne utvelgelsesstrategien omtales i metodelitteraturen som *purposive sampling*, eller på norsk strategisk utvalg (Johannessen et al., 2010:106). I kvantitativ forskning er det viktigere å skaffe et passende utvalg enn å bestemme antall informanter (Malterud, 2003). Det er for eksempel vanskelig å bestemme antall informanter i forkant av undersøkelsen, fordi et mål om tilstrekkelig antall informanter knyttes opp mot hvilken metning intervjuene oppnår. Med metning menes situasjonen som oppstår i det forskeren ikke får noen ny informasjon utover det de forrige respondentene har gitt (Johannessen et al., 2010). Min oppfatning er at metning i stor grad ble oppnådd i denne undersøkelsen. Det ble gjennomført intervjuer med fem informanter i løpet av april 2011. I tillegg tilbrakte jeg noe tid til observasjon rundt i virksomhetens lokaler, deltok på lunch og var med i sosiale sammenkomster. Det har også vært anledning til å lese både strategiplan, nettsider og ulike markedsføringsverktøy.

4.2.3 Intervjuer

Jeg utarbeidet en halvstrukturert intervjuguide som jeg pilottestet på to utenforstående personer. Deretter reviderte jeg spørsmålene og gjennomarbeidet dem på nytt i samarbeid med min veileder. Den samme intervjuguiden ble brukt i alle intervjuene. Jeg var bevisst min mulige effekt på intervjusituasjonen og forsøkte å etablere en avslappet atmosfære med en hverdagslig tone. Dette ble gjort med ønske om å skape en tilstrekkelig nærhet mellom forsker og informant, samt en trygg atmosfære rundt intervjusituasjonen. Et forskningsintervju er likevel annerledes enn en hverdagssamtale fordi den skal belyse et tema (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjuene varte om lag 60 minutter og ble gjennomført på et møterom i virksomhetens lokaler. Intervjuet ble tatt opp på en digital båndspiller. Informantene var menn og kvinner i alderen fra 35 til 52 år. Ansienniteten deres i bedriften varierte fra 6 måneder til 12 år. Daglig leder i bedriften ble ikke intervjuet på samme måte eller med den samme intervjuguiden som de andre respondentene. Med han ble det etter eget ønske heller gjennomført en samtale som ikke ble tatt opp på diktafon, men kun ble referert med notater. På forhånd sendte jeg han en mail med tre hovedspørsmål som jeg ønsket å diskutere på samtalen.

4.2.4 Verifisering

Verifisering handler om å vurdere studiens reliabilitet, validitet og overførbarhet (Kvale & Brinkmann, 2009). Verifiseringsarbeidet bør være en integrert del av hele forskningsprosessen, og de viktigste sidene ved dette arbeidet for denne studien vil bli gjort rede for i avsnittene nedenfor.

4.2.5 Reliabilitet og validitet

Det er et krav til at det empiriske materialet at det skal være pålitelig og troverdig, gyldig og relevant. Reliabiliteten refererer til hvor pålitelig datamaterialet er, mens validitet handler om gyldighet og relevans. Det knytter seg til hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2010). Likevel hevdes det også at *bekreftbarhet* kan brukes som et mål på kvalitet i kvalitative studier (Johannessen et al., 2010:229). Bakgrunnen for dette er at det handler mye om fortolkning og betydningen av en kvalitativ undersøkelse ligger i om man kjenner seg igjen i materialet som presenteres.

Det er videre både fordeler og ulemper knyttet til en kvalitativ undersøkelse. Jeg valgte å ikke undersøke egen organisasjon da dette i stor grad kunne påvirket reliabiliteten i forhold til datamaterialet. Jeg kan likevel ikke se bort fra at respondentene til en viss grad ble påvirket av selve intervjusituasjonen. Enhver utveksling av kunnskap rommer muligheter for misforståelser, og de fleste misforståelser oppstår når en eller flere parter ikke er klar over at de snakker forbi hverandre. Samtlige intervju startet med en kort introduksjon om formålet med studien og min rolle i dette arbeidet. Dette ble gjort for å avklare min rolle som forsker, og for å styrke indre validitet. Dialogisk validering ble også brukt for å styrke intersubjektiviteten mellom forsker og informant (Malterud, 2003). Et eksempel på dialogisk validering er å undersøke om man har oppfattet informanten riktig ved å regelmessig spørre ”Har jeg forstått deg riktig når du sier at...?” Eventuelt kan man gjenta spørsmålet senere i intervjuet med en annen formulering.

Intervjuene ble gjennomført i bedriftens lokaler, noe jeg anså som trygge omgivelser for respondentene. En fordel med bruken av individuelle intervjuer er at man har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, eller spørre etter detaljer og nyanseringer. Bruken av diktafon var en stor fordel. Jeg kunne ha mitt fokus og min oppmerksomhet rettet mot respondenten i stedet for å bruke tiden på å notere. Bruk av diktafon styrker også påliteligheten ved å hindre at data misforstås eller endres over tid.

Transkripsjonen ble utført kort tid etter intervjuene. Det var en tidkrevende prosess og det kan muligens svekke påliteligheten at dette arbeidet ble gjort av bare en person. På den andre

siden har det vist seg at to personer kan utføre denne oppgaven på ulike måter. Dette blant annet i forhold til om man tar med pauser, småord, gjetter på ord man ikke forstår eller annet. En tid etter transkriberingen valgte jeg å høre opptakene på nytt for å avdekke eventuelle feil. Jeg valgte også å skrive om sitatene til grammatisk riktig norsk, men samtidig la sitatene beholde sitt muntlige preg.

Validitet er å vurdere i hvilken grad informasjon som kommer frem i studien er gyldig, og man må stille spørsmålet ”måler vi det vi tror vi måler?” (Johannessen et al., 2010). Validitet berører alle stadiene i intervjuundersøkelsen som ble omtalt innledningsvis, og validering bør fungere som en kvalitetskontroll på alle stadier i produksjon av kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2009). Det ordrette transkriberte muntlige språket kan virke usammenhengende og naivt formulert. Ifølge Steinar Kvale er det mer hensiktsmessig å gjengi sitatene på en mer leservennlig måte (Kvale, 1997). Sitatene ble sendt til informantene og det ble gitt anledning til å presisere utsagn. Dette ble gjort fordi det følte riktig at respondentene fikk lese gjennom sine utsagn før de fikk tilgang til den endelige rapporten. Likevel er det viktig å huske at det til syvende og sist er problemstillingen og metoden som avgjør hva som er relevante valideringsprosedyrer. Teksten blir ikke nødvendigvis ”sannere” selv om informantene har presisert hva de egentlig mente (Malterud, 2003). I denne sammenhengen kan man også spørre seg om respondentene er representative for andre enn seg selv. Studien konsentrerer seg om en bedrift med omtrent 30 ansatte. Det innebærer at en større prosent av de ansatte ble intervjuet enn om jeg hadde valgt en større organisasjon. Dette bidrar til å øke representativiteten i bedriften som ble undersøkt. På en annen side vil den eksterne validiteten og overførbarheten være minimal.

4.2.6 Overførbarhet

I kvalitative studier er det nyttig å vurdere studiens overførbarhet. Malterud (2003) anbefaler å snakke om overføring av kunnskap i stedet for generalisering, fordi det siste kan gi assosiasjoner til statistisk generalisering og kvantitative studier. En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes å etablere beskrivelser, begreper,

fortolkninger eller forklaringer som er nyttige for andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2010).

Det vil alltid være vanskelig å si eksakt hvem kunnskapen vil gjelde for. Empiriske funn vil bare avspeile en begrenset del av virkeligheten. En måte å få et enda bredere blikk rundt dette på er å sammenligne funn med annen forskning på samme tema. En kan anta at funnene i denne undersøkelsen vil kunne tilsvare eventuelle andre funn i lignende bedrifter, men det vil allikevel her ikke være grunnlag for en direkte generalisering i forhold til andre private konsulentbedrifter. Likevel er det et håp om at kunnskapen som kommer frem i denne studien vil være til nytte for ledere og medarbeidere i andre mellomstore bedrifter.

4.2.7 Analyseprosessen

Analyse innebærer å ta opplysninger ut av den helheten de inngår i, for så å bygge opp en ny og forskerkonstruert kunnskap om et fenomen. Det dreier seg om et forenklet, men typisk bilde av den opprinnelige virkeligheten. Forskningens mål er å trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn. (Johannessen et al., 2010). Å analysere intervjumaterialet er en kontinuerlig prosess. Analysen starter allerede i intervjusituasjonen ved at man underveis i intervjuet oppsummerer hva informantene har sagt. Dette gjøres for å sikre at man har forstått hva de mente og for å stimulere til flere assosiasjoner rundt temaet.

Det var, som beskrevet i kapittel 2.0 følgende spørsmål jeg ønsket å undersøke i denne studien. Hvordan er verdigrunnet i virksomheten utviklet og hvordan tas det i bruk? Hvilken betydning har virksomhetens organisasjonskultur for utviklingen av verdier? I hvilken grad er hengiven organisasjonstilknytning et kjennetegn hos ansatte i virksomheten? Hvilke verdier kommer til syne gjennom ord og handling i virksomhetens daglige praksis? Disse spørsmålene dannet bakgrunnen for utvikling av intervjuguiden er videre ment for å bidra til å gi et svar på problemstillingen, som er: Hvordan utvikles og praktiseres verdier gjennom ord og handling i en privat konsulentbedrift, og hvordan fungerer verdibasert ledelse som ledelsesfilosofi i den samme virksomheten?

Jeg kategoriserte sitater og organisasjonsfortellinger, arbeidet meg gjennom og begrenset materialet til en overkommelig mengde. Videre forsøkte jeg å skape en analytisk distanse, prøvde å finne ut hva som lå bak det bildet respondentene tegnet for å forstå bakgrunnen for handlingene og den kulturen som ble beskrevet. I rapporteringen er det viktig å ivareta de etiske retningslinjene vedrørende informert samtykke, konfidensialitet og å reflektere over mulige konsekvenser av en intervjuundersøkelse (Kvale & Brinkmann, 2009). I denne studien er fremstilling av metode og funn gjennomført i henhold til vitenskapelige kriterier, konfidensialitet og med henblikk på etiske aspekter.

4.2.8 Etiske betraktninger

Etisk refleksjon er en kontinuerlig prosess gjennom alle faser av studien (Kvale & Brinkmann, 2009). Respondentene fikk muntlig og skriftlig informasjon om prosjektet. Det ble understreket at det var frivillig å delta og intervjuene blir lagret på diktafon som var innelåst. De transkriberte intervjuene ble lagret på datamaskin med passordbeskyttelse. Navn på den aktuelle bedriften har ikke blitt referert ut fra bedriftens eget ønske og personene er aidentifisert i arbeidet med datamaterialet. Ved prosjektets slutt vil materialet bli slettet.

Ifølge Kirsti Malterud (2003) er det ikke fruktbart å stille spørsmålet om forskeren påvirker forskningsprosessen, men hvordan han påvirker den. Dette gjelder uavhengig av metode og det er viktig å kunne gjøre rede for forskerens påvirkning. Forskerens forforståelse er ofte en viktig side av forskerens motivasjon for å ville forske på et spesielt tema. En del av forskningsprosessen vil være å sette sin forforståelse til side, og å være åpen for det empiriske materialet (Malterud, 2003). I det kvalitative forskningsintervju er det viktig at forskeren i størst mulig grad holder seg selv i bakgrunnen og lar informantene komme til orde på egne premisser. En annen etisk betraktning er hva det vil gjøre med ansatte i bedriften å lese om seg selv. På tross av anonymitet vil muligens andre ansatte gjenkjenne data i løpet av presentasjonen og følsomme prosesser kan bli satt i gang. Jeg har vært oppmerksom på dette og forsøkt å balansere hensynet til å få frem det korrekte bildet mot hensynet til hva som er nyttig for organisasjonen. Ut fra dette vurderer jeg at jeg har tatt de nødvendige etiske hensyn for å ivareta respondentene på en best mulig måte.

4.3 Oppsummering

Undersøkelsen er å betrakte som en verdianalyse, og bygger på en hermeneutisk forståelse med en kvalitativ tilnærming. Kvalitativ metode ble valgt blant annet fordi den er godt egnet for å få kunnskaper om menneskelige prosesser. En kvantitativ tilnærming med for eksempel et spørreskjema ville muligens ha gitt noe mer overfladisk informasjon i og med at lokale, kontekstuelle forhold kunne blitt mindre synlig. Kvalitativ metode åpner opp for undring og anledningen til å ha en tolkende holdning til respondentenes uttalelser, noe som kan gi et mer nyansert bilde. Til sammen ble fem respondenter fra den aktuelle virksomheten intervjuet og det ble i tillegg gjennomført en samtale med daglig leder. Hensikten med undersøkelsen var å avdekke hvordan verdier utvikles og praktiseres gjennom ord og handling. Respondentene representerte til sammen tre ulike stillingsnivåer i bedriften. Ovenfor er det også beskrevet hvilke nødvendige etiske hensyn som er tatt, datamaterialets reliabilitet og validitet er drøftet og analyseprosessen er beskrevet. Så langt kan det tyde på at de valgte metoder synes å gi et tilstrekkelig og godt grunnlag for den videre analysen.

5.0 Analyse og presentasjon av materialet

I presentasjon av materialet vil det innledningsvis gis en beskrivelse av virksomheten som ble undersøkt. Deretter vil jeg presentere og diskutere de mest interessante temaene som kom fram i datamaterialet. Videre vil jeg oppsummere hovedtrekkene ut fra de fire forskningsspørsmålene. Avslutningsvis vil jeg dra linjer og skissere ut faktorer som sier noe om hvordan verdier utvikles og praktiseres, samt sammenhenger med verdibasert ledelse. Ved henvisning til sitater vil DL for daglig leder og M stå for enten medarbeider eller mellomleder. Dette for å unngå å identifisere mellomleder på grunn av anonymiseringshensyn.

5.1 Virksomhetsbeskrivelse

Den aktuelle bedriften er en privat konsulentbedrift som tilbyr en kombinasjon av rådgivning og nettbaserte oppslagsverk og webverktøy innen personal, ledelse og HMS/Kvalitet. De holder til i nye flotte lokaler i 12 etasje med behagelig utsikt over hele nærområdet. Lokalene bærer preg av god plass, store glassvinduer, mye lys og fargerikt interiør. Dette har blant annet bidratt til mindre reising for de ansatte siden kunder nå med glede heller kommer på besøk til dem.

Når man går nedover gangen ser man navneskilt på dørene bygget av Lego. Deretter får man øye på bedriftens ”mingleplass” som er en høy og bred bardisk midt i et rom. På bardisken er det aviser, blomster, frukt og en stor skål fylt med Legoklosser. På bordet står også en nesten ferdigbygget romferge av lego. Denne samarbeider de ansatte om å bygge, litt etter litt, som et symbol på ferden videre.

Bedriften er et datterselskap av et større konsern. De har rundt 30 ansatte og lederen, som er gründeren for bedriften har vært der siden oppstarten for ca 18 år siden. Bedriften har stabil økonomi og har vokst jevnt og trutt, og blant annet doblet antall ansatte på 10 år. De har kunder innen statlige og private virksomheter og har utformet en visjon som er ”Vi gjør det gildere å jobbe”. Visjonen er myntet på bedriften selv, men brukes også som et varemerke da

produktene de leverer skal hjelpe andre virksomheter med ryddighet i systemer som for eksempel personalhåndbøker, lederhåndbøker, prosedyrehåndbøker. Hovedverdien til bedriften er å skape verdens gildeste arbeidsplass. De har også satt verdiord på hver av bokstavene i ordet GILDT; Glede, Inspirasjon, Lojalitet, Dristighet og Tillit. I tillegg utformer bedriften en strategisk destinasjon hvert år. Denne har fire perspektiver; finansielt perspektiv, kundeperspektiv, internt prosess- perspektiv og læring- og vekst- perspektiv. Visjonen og verdiene spesifiseres under det sistnevnte perspektivet.

5.2 Ledelsens betydning

I all litteratur om verdibasert ledelse blir ledelsens betydning understreket. Nå har ikke den aktuelle bedriften profilert seg utad at de driver med verdibasert ledelse, selv om man ved første øyekast på bedriftens nettsider kan se at dette er noe de synes er viktig. Lederen anses som det naturlige midtpunkt for initieringen av de prosessene som skal til for å etablere et verdifokus, både som en bevisst prosess, men også i praktisk arbeid. Dersom ledelsen ikke selv går foran og viser hvordan verdier bør praktiseres gjennom egen adferd vil det være vanskeligere å forvente det samme av medarbeidere.

Daglig leder i denne bedriften synes ikke det er lett å sette ord på dette med verdier og hevder at det ikke bare er han, men også de ansatte i bedriften som sammen har skapt kulturen og verdiprofilen de har nå. Han mener at han har rekruttert personer ut fra mennesketyper og magefølelse. Riktig kompetanse er viktig, men det kan virke som personligheten også spiller en veldig stor rolle. De har for eksempel valgt å ikke gå til ansettelse av aktuelle kandidater på tross av fyldig og relevant CV. Før ansettelse veier de kandidatene opp både mot kompetanse, men også i et visjonsperspektiv hvor de spør seg selv om det kommer til å bli gildt å jobbe sammen med denne personen? Det å skulle vise sin helhetlige personlighet i løpet av ansettelsesprosess kan for søkerne være utfordrende. Man rommer ofte mer enn det man får vist gjennom å reklamere for seg selv på et jobbintervju. Likevel rekrutterer bedriften ulike faggrupper og de er opptatt av å ha balanse mellom antall menn og kvinner. Dermed vil alle aldri bli helt like.

”Når du ansetter mange like personer er det stor sannsynlighet for at de kommer til å trives godt i bedriften. På den andre siden kan det være utfordrende hvis man kommer til et punkt der man virkelig trenger nytenkning, et kritisk blikk på en situasjon eller når man ønsker litt skikkelig diskusjon.” (DL)

Denne virksomheten har også et system rundt rekrutteringsforslag fra egne medarbeidere som kalles ”finders fee”. Da rekrutterer man med en referanse fra en allerede ansatt person som mener at den aktuelle kandidaten kan passe godt inn i virksomheten. Hvis anbefalingen fører til en ansettelse vil den som foreslo personen motta et engangsbeløp på noen tusen som takk for hjelpen. I en virksomhet med rundt 30 ansatte er det kanskje ikke så ofte man ansetter nye. Om det da er en politikk på å ansette ”venners venner” er det ikke rart at man får mange like ansatte. Bak dette kan det gjemme seg en skjult verdi som uttrykker en frykt for ulikhet eller forstyrrende forskjeller. Det kan være et problem at man ekskluderer kandidater tidlig i prosessen, fordi man kanskje for raskt tenker at ”du passer ikke inn her.” Muligens kan bedriften gå glipp av personer som kunne bidratt til ytterligere vekst og nytenkning fordi de er selektive i rekrutteringen. Dette henviser til måten Bang (2011) beskriver at en kulturs kriterier kan gi så sterke modeller for handling at den blir kontrollerende for medlemmenes adferd. Hvis søkerens personlighet ikke passer inn i organisasjonskulturen, kan han eller hun ikke ansettes. På den andre siden har ansatte som savner en viss type kompetanse mulighet til å foreslå personer som kan farge kollegiet ytterligere, og muligens bidra inn med personlige egenskaper og kvaliteter som styrker bedriften som helhet. Uansett vil det i organisasjoner på et tidspunkt dukke opp situasjoner hvor forskjeller blant ansatte nyanserer dette bildet ytterligere. Det skal vi se nærmere på i neste avsnitt.

5.3 Arbeidsmiljø og organisasjonskultur

Respondentene selv hevder alle at de føler tilhørighet og har en sterk tilknytning til arbeidsplassen. Basert på tidligere forskning kan man dermed anta at disse medarbeiderne har en høyere ytelse på jobb enn om de hadde opplevd en svak tilknytning (John P. Meyer & Allen, 1997). Når man er innenfor bedriftens lokaler får man et inntrykk av at det er seriøse og hardt arbeidende mennesker på kontorene. Likevel blir man raskt møtt med et smil og en åpenhet om man stikker hodet inn på et kontor. I sosiale settinger går praten høylytt og lett.

Det er noen som utmerker seg mer enn andre, og muligens er det en tendens til at damene i bedriften skøyer og ler høyest, mens mennene holder seg litt i bakgrunnen med kaffekoppen og et vennlig smil. Under intervjuene viste det seg at noen setter stor pris på at det skjer mye sosialt i gangene, mens andre kjenner at det kan bli litt vel mye useriøs og lite produktiv kommunikasjon.

"Her er mye kommunikasjon som går på saklige og faglige ting. Så er det også mye humor i gangene og det skal det være. Daglig leder representerer også dette ganske sterkt. Han er en sterk kulturbærer." (M)

Det virker som om den sosiale aktiviteten går i perioder, alt etter hvor travelt de ansatte har det. Medarbeiderne har et inntrykk av at ledelsen ønsker en lett og ledig tone i bedriftens lokaler, så da er det ingen som skjuler at de har det gøy i stedet for å jobbe. At daglig leder er komfortabel med sosialisering, og selv representerer dette kan tolkes som om han er lettet over å observere at alle tilsynelatende trives og har det greit. Muligens kjenner ledelsen også på at det kan bli i overkant mye prat i gangene, men fordi de selv ønsker å være en del av gjengen er gjør det vanskelig å be ansatte om å gå tilbake til kontorene sine.

"Når vi jobber med planer og strategier er verdier et viktig element. Når vi tar beslutninger veier vi det alltid opp imot... er det gildt? Av og til må du gjøre noe som ikke er gildt også, men det blir likevel veid opp mot det." (M)

Det er en åpen og uttalt verdi at de skal ha det gildt. Her kan en mulig skjult verdi være frykten for å opptre kontrollerende, og dermed tillates dette i stor grad. At ledelsen er komfortabel med dette kan muligens også bidra til at det er vanskelig å si fra for ansatte som skulle ønske seg større grad av ro rundt arbeidet. Hvis vekten av kommunikasjonen går for mye mot vennskaplig og sosialt snakk, er det også lettere å føle seg utenfor og ekskludert om man ikke bidrar.

"Hvis jeg skal si noe som er negativt, eller kan bli negativt så må det være at det av og til kan bli litt mye snakk. At man kan glemme seg litt av og snakke litt lenge om tull og vas som blir litt lite produktivt da... Så det er en balansegang det der. Vi skal jo tjene penger også ellers så, ja..." (M)

Når noen sitter og jobber effektivt kan det naturligvis være et forstyrrende element med samtaler og latterbrøl i gangen. Det kan også bidra til at de som sitter og jobber blir ukonsentrert og lurer på hva det er de går glipp av, og noen kan til og med oppfatte det som urettferdig at man selv jobber mye, mens andre står mye på gangen. I riktig mengde er sosialiseringen som her drøftes positiv og et eksempel på en verdiladet handling. Likevel kan skjulte verdier komme til uttrykk gjennom dårlige vaner og en tankevirksomhet man ikke nødvendigvis er klar over (Aadland, 2004). Videre vil det sannsynligvis variere hvem som bidrar inn mot det sosiale. Neste gang er det kanskje den effektive medarbeideren som havner i en hyggelig samtale med en kollega på gangen. Det er heller ikke alltid like enkelt å inkludere personer som ikke tar initiativ selv. Med utgangspunkt i at sosialiseringen ikke er ment ekskluderende vil denne type interaksjon i riktig mengde mest sannsynlig bidra til et godt arbeidsmiljø og økt hengiven organisasjonstilknytning. Det bekreftes i litteraturen at medarbeidere som føler en sterk hengivenhet til organisasjonen velger å bli værende fordi de ønsker det personlig, ikke fordi føler de må eller ikke har noe annet valg (Kuvaas, 2008).

I et annet perspektiv kan det vise seg å være forskjell på personer ut fra bakgrunn og utdanning, for eksempel de som har akademisk utdanning og medarbeidere utdannet innenfor IT.

”Det er på en måte litt to miljø. Men det er godt forhold mellom dem. Du har de enslige ungene på ene siden, og så er det mange ”koner” på den andre siden. Folk har forskjellig fokus i livet. (...) Det gjelder at alle respekterer hverandre, så går det godt. Det er positivt med mangfold, men man må følge litt med. Det er fare for konflikter. Du må ta tak i ting før det utarter seg.” (M)

Det vil alltid være et mangfold blant medarbeidere. Muligens har de ansatte gruppert seg i to typer gjenger. Hvordan er i så fall forholdet mellom disse to subkulturene? Kan det være at IT-gjengen finner det vanskelig å si fra til ”konene” som er sosiale og har det gøy rundt kaffemaskinen? Flere av ”ungene” hadde ikke vært ansatt veldig lenge og gav ikke uttrykk for at de var utpreget utadvendt. Denne gjengen er også de eneste som sitter i et åpent kontorlandskap som ligger nært opp mot virksomhetens sosiale samlingssted. Alle disse faktorene kan være med å bidra til at de unnlater å gi beskjed om en eventuell misnøye. En annen tolkning er at de har gitt beskjed uten at det har blitt tatt hensyn til, og at de derfor representerer en skjult verdi som vitner om oppgitthet. Det blir uttalt at de ønsker å bevare et

godt samarbeid og samtidig må de ta tak i ting før de utarter seg. Det kan være faglige uenigheter om hva en rådgiver vil ha utført kontra hva webutvikleren mener er mulig å gjennomføre, endringer i produktporteføljen eller personlige anliggender som ikke bunner i fag.

Et tiltak for å motvirke utviklingen av subkulturer er oppfordringen til ansatte om at de skal sitte ved samme lunchbord i kantinen på omtrent samme tidspunkt. Dette gjennomfører de. De første som kommer setter seg ved bordet og så fylles det tilfeldig på alt etter hvem som kommer når. Dette er et verdiladet valg som kan tolkes som uskrevne regler som er med på å øke medarbeidernes tilknytning til organisasjonen (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). De vinner på dette ved å legge til rette for at alle sitter med alle, og at du sannsynligvis i løpet av en uke får snakket med noen av dem du ikke jobber tettest med. Faren er at det blir slitsomt hvis noen ønsker at denne halvtimen skal være en rolig pause med kollegaer du kjenner godt og liker å prate med. Da kan de muligens ende opp med å ikke spise i kantinen fordi det oppleves stressende å bruke matpausen på sosialisering og prat.

5.4 Åpenhet

Det gis et inntrykk av at ledelsen har lagt seg på en ærlig og direkte linje i forhold til sine medarbeidere. Man kan på bakgrunn av flere uttalelser trekke linjer mot kommunikativ ledelse, spesielt ved at ledelsen viser åpenhet og orienterer seg mot organisasjonens visjon (Eriksen, 1999).

”Vi får mye informasjon. Vi blir informert om viktige ting. Når vi blir forklart ting så føler vi aldri at de har en egen agenda. De er åpne med agendaen. Og det gjør at vi vet hvilken agenda de har når de tar opp ting. Jeg har ingen eksempler på at lederne våre har tatt opp ting, eller jeg har sagt ting... hvor jeg opplever at det har vært en skjult agenda”. (M)

Når daglig leder får spørsmål om hvordan verdier har påvirket hans valg i forskjellige situasjoner opp gjennom årene sier han:

”Jeg synes det er vanskelig å si om det er verdiene som styrer meg. Det viktigste jeg har gjort er vel å stole på meg selv og magesfølelsen i veldig mange tilfeller. Det viser seg at den veldig ofte stemmer.” (DL)

Dette kan tolkes som om det er leders personlige verdier som har en stemme når han tar avgjørelser. Det er ikke sikkert de er uttalt, eller for så vidt bevisste, men magesfølelsen vil representere en verdiladet praksis. I følge ulike utsagn baserer disse verdiene seg på åpenhet, målbevissthet og evnen til å få ansatte til å se ut over sine egne interesser til det beste for gruppen. På bakgrunn av dette kan man trekke klare paralleller til transformasjonsledelse og karismatisk ledelse (Martinsen, 2009). Flere av respondentene uttrykker viktigheten av å legge til rette for at økonomien er i orden og at de ansatte får varierte oppgaver. Det avhenger videre av gode oppdrag for å få et spennende jobbinnhold. Det er også viktig for de ansatte med en fornuftig lønn, selv om dette generelt ikke er noe de har høyt fokus på i intervjusituasjonen. Hva er grunnen til at de ikke fokuserer mer på lønn? Bedriften er åpne på at de ligger på et moderat lønnsnivå og må tilby ansatte andre ting for at de skal velge å jobbe der.

"Nå har vi valgt å satse mye i retning arbeidsmiljø og at folk skal ha det bra. Vi velger å bruke en del ressurser på det, som du sånn sett heller kunne brukt på høyere lønn."
(M)

Dette er sammenfallende med tidligere studier som viser at faktorer som kan styrke tilhørigheten og forpliktelsen til arbeidsplassen er behovet for stabil inntekt, et godt sosialt arbeidsmiljø eller frynsegoder (Folgerø, 2000). I praksis kommer dette til syne gjennom respondentenes uttalelser om pengestøtte til sosiale tilbud. Det kan for eksempel være fredags kos, felles trening eller påmelding i ulike sykkelritt under virksomhetens navn. De har også opprettet en egen ”sosialkommisjon” som består av ansatte på rullering. De plikter jevnlig å komme med forslag til sosiale tilbud. Ledelsen bidrar med penger og hver enkelt medarbeider betaler også en fastsatt sum. Likevel reiser spørsmålet seg om enigheten rundt politikken med lavere lønn og flere fellesaktiviteter. Muligens finnes det undertrykte protester mot dette som ubevisst påvirker miljøet. På den ene siden skulle kanskje ansatte med et stort nettverk utenfor jobben ønske at det var mindre fellesaktiviteter og høyere lønn. Det kan igjen tolkes som en skjult verdi, bunnet i frykt for å ikke protestere siden alle har det så gildt. I en slik sammenheng er det ikke enkelt å være den som lanserer et forslag om å øke lønningene og la de som ønsker det betale for sosiale aktiviteter selv. På den andre siden ser vi at ledelsen

ønsker å spille med åpne kort, og sier dermed indirekte at hvis du vil ha høyere lønn må du jobbe et annet sted, men da er det ikke sikkert du får et like godt arbeidsmiljø. Da står medarbeiderne selv ovenfor et valg, og for ansatte med mindre nettverk kan det være viktigere med sosiale arbeidskollegaer enn høyere lønn.

Flere kommenterer at ledelsen er en naturlig del av kollegiet og på mange måter likestilt med de ansatte. Likevel vil rollen som leder alltid medføre at du får en viss respekt og autoritet. Lederne har valgt å ikke markere sin posisjon ved å gå i slips eller dyre dresser. En respondent uttrykker det slik:

"Dette er en flat organisasjon. Hvis du kom inn her og vi stod rundt et bord hadde du ikke greid å plukke ut hvem som var leder."(M)

Dette sier noe om bedriftens organisasjonskultur. Det vitner om en holdning basert på likhet og aksept hvor et av kultur uttrykkene er at du skal få være den du er når du jobber her. Personlighetene rundt bordet vil nok representere et mangfold av både åpne og skjulte verdier, men de har til felles at de streber mot å være en helhet som jobber i samme retning, noe som videre har nær sammenheng med definisjonen av organisasjonskultur (Aadland, 1994). De fleste respondentene er positive når de omtaler ledelsen. Noen mener at de kan tørre å satse enda mer på nytenkning og utvikling av produkter, men de uttrykker likevel lojalitet og tilknytning. Denne bedriften har hatt langsom og jevn vekst siden den startet opp. Noen av de ansatte har vært med helt fra starten. Det er nærliggende å tro at de har vært med og preget bedriftens profil, samt bidratt til å legge grunnlaget for nåværende organisasjonskultur. En av de ansatte som har vært der lengst har tanker både om hvordan lederen har greid å skape en sunn bedrift, men også hvordan ansatte har bidratt.

"Det er nok en kombinasjon av hans (leders) personlighet og posisjon. Han er veldig viktig, men vi er også en fast stamme av ansatte som har vært her lenge. Og de tror jeg faktisk også er viktige i forhold til å være målbærere av kulturen vår... Og i kulturen, der ligger liksom verdiene som et slags fundament."(M)

Sterk hengiven organisasjonstilknytning påvirkes av arbeidserfaring og kan utvikles videre ved å arbeide i en bedrift med verdier som ligner dine personlige verdier jf. kapittel 3.3.2. Det kan se ut som verdiene har modnet og vokst frem gjennom kulturen som har formet seg gjennom årene. Det er de ansatte, og spesielt de som har vært der lenge som har gitt bedriften den drakten den har nå. Den bevarer de gjennom å ansette og lære opp sine nye kollegaer i den samme kulturen. Dette henviser til hvordan en kultur kan virke identitets skapende og generere lojalitet (Bang, 2011). Faren med dette er at de er mindre observante for endringer i markedet eller at nyansatte blir møtt med en ”slik har vi det her - holdning” og at de dermed indirekte sier: ”Kom til oss og bli som oss”. Dette kan også tolkes som en skjult verdi hvor handlingene uttrykker en lite endringsvillig holdning. De har en tro på at de har en god bedriftskultur, men må ikke bli blinde for at det er mange måter å være gode på.

5.5 Tvetydig ledelse

Et interessant funn som kom frem er hvordan ledelsen jobber strategisk for å la kreativiteten i bedriften vokse. Det gis et inntrykk av at de har langsiktige mål å strekke seg etter, men i streben etter å nå disse ønsker ikke ledelsen å detaljstyre sine ansatte.

”Ledelsen er ofte litt bevisst utydelige, for å la ideene komme fram. Da er det noen som nok har tenkt at nå må ledelsen snart bestemme seg. Skal vi gjøre dette eller ikke? Skal vi satse på det og det? ... Likevel har det nok ikke vært helt bevisstløst.”(M)

Årsaken til dette kan være at ledelsen ikke alltid har de faglige forutsetningene for å komme med løsninger. Medarbeiderne er ekspertene på sine fagområder og gis på den måten muligheten til å komme med løsningsforslag, tiltak og arbeidsmetoder de selv synes er hensiktsmessig. Opplevd selvbestemmelse kan settes i sammenheng med hengiven organisasjonstilknytning (John P. Meyer & Allen, 1997). Slike handlinger gir også uttrykk for en tillit til at medarbeidere kan tenke og finne løsninger selv. På den andre siden kan det være en skjult verdi som sier noe om en usikkerhet hos ledelsen. De unnlater å ta avgjørelser fordi de er usikre på hva som er den beste løsningen. Dette er en vanskelig balansegang som også

kan ende opp med frustrerte og oppgitte medarbeidere. Ansattes forventninger og behov for styring vil være varierende, men de fleste ønsker en klar ramme å manøvrere innenfor og definerte mål og strekke seg etter. Det kan også være utfordrende hvis de ansatte ikke klarer å bli enige seg imellom eller hvis det tar for lang tid før noen setter ned foten og tar en avgjørelse. Uansett vitner slike grep om handlinger som kan gjenkjennes i en verdibasert ledelsesfilosofi, ved at ledelsen kommuniserer høye forventninger til ansattes prestasjoner og stor tillit til deres evne til å bidra (House, 1996). Videre kommer det opp eksempler på at ledelsen tar grep og er tydelige når det virkelig gjelder. Her er en historie om standhaftighet i vanskelige tider:

"Perioden rundt den forrige finanskrisen. Det var ganske tøft. Da var det fare for at vi måtte gå til oppsigelser. Det hadde aldri skjedd her før. Og da måtte vår daglige leder ta en kjemperunde med sin konsernledelse hvor han virkelig kjempet en kamp for at vi skulle slippe å gjøre det. Dette ville være veldig ødeleggende for arbeidsmiljøet. (...) Og litt sånn i samme periode. Da hadde vi planlagt å reise på kick off. Det gjør vi jo... alltid. Og det er jo også en ting som det er knyttet store kostnader til. Konsernledelsen vår syntes det var veldig upassende at vi skulle reise på et dyrt kick off når det var så tøffe tider. Det er slike kamper som daglig leder tar. Han sa at hvis det er noe jeg ikke skal spare på – så er det dette. Det er en sterk stand by holdning. Så da dro vi, og i stedet for å si opp folk så klarte vi å snu ting. Vi vet at vi har en leder som tar de rundene for oss – og han tror på oss." (M)

Når lederen demonstrerer selvtillit og integritet i visjonens interesse kan det settes ses i sammenheng med verdibasert ledelse. Dette har sannsynligvis bidratt til en velvilje fra de ansatte. Han stiller opp for dem og da ligger det i kortene at de ansatte også skal stille opp for bedriften. Sett i lys av hengiven organisasjonstilknytning vil et slikt eksempel sannsynligvis bidra til at ansatte opparbeider følelsesmessige bindinger og føler seg trygge i bedriften (Kuvaas, 2008). Problemet er hvis han bare stiller opp når det virkelig gjelder, og er utydelig i sitt daglige virke. Det kan bidra til en falsk trygghet for ansatte, eller en frustrerende følelse av at han er dyktig og tror på dem, men på andre områder har problemer med å ta avgjørelser. På ene siden kan det ende opp med en selvstendig arbeidstokk som tar avgjørelser basert på sine egne vurderinger. På den andre siden vil det være en utfordring for lederen å holde tøylene stramme både for å få bedriften til å gå i samme retning og i den retningen han ønsker at de skal gå.

5.6 Likhet

På spørsmål om ledelsen har tatt overraskende valg basert på verdier kommer virksomhetens bonusordning opp. En respondent eksemplifiserer hvordan det er vanlig i konsulentbransjen at den som fortjener mest, også skal komme best ut ved en prestasjonsbasert bonusordning. I denne bedriften har de prøvd begge deler og kommet frem til at de skal dele overskuddet helt likt. Grunnen er at de vil ha ansatte som er opptatt av bedriftens resultater i større grad enn sine egne resultater.

"I konsulentbransjen er det nok mest vanlig med - den som fortjener mest - den skal også få mest.(...) Og av og til kan det bety at det var ikke jeg som skulle gjøre oppgaven, men jeg burde heller trekke inn en annen som kan gjøre det raskere og bedre. Men hvis jeg ville ha nytte av det på mitt "bonusbudsjett" så kan det forårsake at det kommer litt forstyrrende ting inn i dette med samarbeid. Vi prøvde et år å ha prestasjonsbasert bonus, men det ble jo ingen feiring av det. Det var ingen som kunne snakke om de hadde fått eller ikke. Så vi mistet jo all glede. Og da gikk vi tilbake. Daglig leder vært tydelig på ovenfor konsernet at han vil ikke tilbake til individbasert bonus." (M)

Dette er en verdiladet handling som vitner om et likhetsprinsipp. Man ser også klare linjer til transformasjonsledelse når ledelsen får ansatte til å se utover sine egne interesser til det beste for gruppen. Bakgrunnen for dette valget blir forklart med at det var vanskelig å feire at man hadde fått bonus når de ikke visste hvor mye, eller om andre kollegaer hadde fått. Likevel kom det ikke frem om det var unison enighet rundt avgjørelsen. Muligens var det undertrykte protester som ikke ble hørt, og igjen en skjult frykt for å skape uro. På den ene siden kan prestasjonsbasert bonus skape konkurranse om oppgaver og spennende prosjekter. På den andre siden kan fraværet av prestasjonsbasert bonus bidra til lavere motivasjon og at ansatte ikke yter maksimalt, fordi de vet at bonusen er lik for alle uansett. Virksomheten har valgt en rettferdig og lik fordeling og opprettholder sannsynligvis på denne måten "roen" blant ansatte. Da må de fokusere mer på anerkjennelse og andre goder for å motivere sine medarbeidere.

5.7 Konflikter

På mange måter kan man få inntrykk av at dette er en drømmearbeidsplass og at de ansatte synes det er både gildt, kjekt og virkelig en ”great place to work”.

”Det er kjekt og stå opp og gå på jobb. Det er kjekt å si til folk hvor jeg jobber.”(M)

En annen respondent sier seg enig:

”Jeg har grudd meg til å gå på jobb, men da har det vært at jeg gru-gledet meg. Det er alltid kjekt å komme inn her og si god morgen til gode kollegaer.”(M)

Mens en annen respondent nyanserer bildet litt:

”Men altså, vi har ikke bare en sånn ”kosearbeidsplass”. Hvis du ikke tjener penger så er det jo ikke gildt lenger. Det beste er hvis du kan tjene penger og ha det gildt samtidig.”(M)

Det viser seg at det kan være travelt her også, folk blir kortere i kommentaren og det oppstår situasjoner hvor de ansatte kjenner på stress og uenighet. Det kan være utfordrende å få beskjed om at du har et forbedringspotensial når du har jobbet mye og lenge med et prosjekt innenfor ditt eget fagområde. Det kan også være vanskelig å gi slike tilbakemeldinger når man er gode kollegaer og venner. Spesielt i situasjoner hvor det går på ting som ligger tett opp mot personlighet, eksempelvis setningsformuleringer i IT-produkter som skal selges til en kunde. En av respondentene forteller hvordan de egentlig ønsker å være enda tydeligere i sine tilbakemeldinger til hverandre:

”Det påvirker oss hvis det blir ubehagelige situasjoner på møter. Her ble liksom tempen høy... Men vi vil øve oss på faglige diskusjoner. Vi skal våge å ha en noe røffere diskusjonsform. Vi har nok hatt det ganske ”snilt”. Og folk har hatt sine ansvarsområder. Nå vil vi utfordre hverandre litt. Vi må gi rom for flere faglige diskusjoner og øve oss på å være uenige, og ikke bare gå i forsvar da. For det kan vi lett gjøre når vi har hatt et faglig eierskap til våre ting.”(M)

Når de ønsker å utfordre hverandre ytterligere kan det tyde på at enkelte ikke er fornøyd med tilbakemeldingskulturen. Muligens er det enkelte som er ”hårsåre” og lett blir fornærmet? Det uttrykkes likevel åpent at de ønsker å utfordre hverandre. Da er sannsynligvis ikke utgangspunktet initiativ til konflikter, men heller et initiativ til forbedringer. Det er også ulike meninger om hva som faktisk er en konflikt, eller starten på en konflikt. En respondent poengterer at man ofte må leve med spenninger, som et resultat av at man har forskjellige personligheter. Da er det en utfordring å ikke legge mer i uenigheter enn det som faktisk er reelt:

”Jeg blir nok engasjert i diskusjoner, men jeg gidder ikke å la det være noe som preger arbeidsdagen min. Men det har jo hendt at jeg har lurt på om det er skurringer mellom meg og en annen person. Så da måtte jeg avklare det og stilte spørsmål i forhold til det. Bare for å bli ferdig med det. Så jeg engasjerer meg, men jeg er en type som ikke liker konflikter. Men av og til må man leve med spenninger selv om det ikke er direkte konflikter. Vi er forskjellige.” (M)

Det betyr altså at alle har et ansvar for å forebygge og ikke bygge opp under uenigheter. Dette kan på den ene siden tolkes som et signal, eller en skjult verdi bunnet i konfliktvegring. Samtidig forventes det at man selv bidrar til selv å løse problemer eller opptakten til konflikter før de blir alvorlige, og at det også er noe de ansatte oppfordrer hverandre til å gjøre i denne virksomheten.

”Det er litt sånn hvis man hører om noe, eller at hvis dette betyr så mye for deg så må du ta det opp, du må gjøre noe med det. (...) Man vet hvor døra er til både den ene og den andre så....”(M)

Dette vitner om en åpenhet eller erkjennelse av at konflikter oppstår og at du må forholde deg til dem. Dette kan ses i sammenheng med at hengiven organisasjonstilknytning oppstår når ansatte føler seg trygge i bedriften. Denne tryggheten oppnår de ved opparbeidet arbeidserfaring og kompetanse (Kuvaas, 2008). Likevel vil både tidligere erfaringer og personlighet farge innstillingen til konflikter ytterligere.

5.8 Verdens gildeste arbeidsplass

Bedriften profilerer seg og vil gjerne fremstå som noe for seg selv. De har hatt medieomtale med overskrifter som "Verdens gildeste arbeidsplass" og respondentene har mange tanker rundt ordet gildt. Hva innebærer det egentlig å være verdens gildeste arbeidsplass? Verdiordene de har satt på GILDT er glede, inspirasjon, lojalitet, dristighet og tillit. En interessant oppdagelse var at på spørsmål er det ingen av respondentene som kan gjengi alle de uttalte verdiene på ordet gildt.

"Skal vi se. Gildt. Dette burde jeg jo ha hatt på fingrene. Men altså. Gildt det er i alle fall... Tillit, lojalitet hmmm. Hehe, ja... Jeg husker ikke. Det er litt morsomt for akkurat navnet på de verdiene de fant vi på når vi fant ut at vi ville bruke ordet gildt. Og det er jo bare det vi bruker. Gildt. Det er hovedverdien."(M)

En annen respondent bekrefter dette:

"Jeg vet at de ordene finnes, men jeg kan ikke gjengi dem, nei. Men dette med å ha det gildt på arbeidsplassen, det er gjennomgående hele tiden."(M)

Dette tyder på at de uttalte verdiene egentlig ikke er de egentlige verdiene i bedriften. Likevel har ingen av respondentene problemer med å komme med eksempler på hvordan verdigrunnet er utviklet eller hvordan det tas i bruk. Så på tross av at ingen kan nevne de fem verdiene, så har respondentene mange tanker rundt bedriftens *egentlige* verdi, som i følge alle er gildt. Dette er sammenfallende med uttalte teorier som henviser til verdier og holdninger som vi hevder ligger til grunn for måten vi handler på (Argyris & Schön, 1978). Det er ikke sikkert bruksteoriene, altså verdiene som faktisk styrer de ansattes handlinger fraviker veldig fra gildt, men det er bevisstheten rundt dette som mangler. At de ikke vet hvilke verdier bedriften har nedfelt kan tolkes som en skjult verdi basert på en slags "mental

forfengelighet". De er enige om at de selv er gode, de har til og med fått en pris for det, så de velger bare å fortsette i samme retning fordi alt går så greit.

De er også meget klar på at bedriften har høyt fokus på verdier. Dermed kan det virke som om både ledelsen og de ansatte er svært bevisst på, og opptatt av bedriftens verdier uten at det fokuseres på ordene.

"Spesielt på månedsmøter så merker man jo hva ledelsen er opptatt av. Det (verdier) er ikke på agendaen på hvert møte, men det er de tingene som blir tatt opp som viser hvilke verdier som er viktige."(M)

"Jeg opplever at vi har ledere som lever verdiene, og som er opptatt av det når vi har månedsmøter og når vi regelmessig jobber med medarbeiderundersøkelser. Så det blir trukket frem og folk er liksom... like vant med at vi snakker om verdier som at vi snakker om budsjetter."(M)

Det er et paradoks at de ansatte er vant til at det snakkes mye om verdier uten at de vet hvilke verdier bedriften har uttalt. Da er det viktig å presisere at å jobbe med verdier handler om å strebe mot sine mål og idealer. Dette kan tolkes som om verdiene "sitter i veggene", og at handlinger og daglig praksis sier like mye om bedriftens verdier som selve ordene. Ledelsen er for eksempel forbilder når det gjelder kultur for overtid og anledningen til å ha et liv utenfor jobben. En respondent fremhever viktigheten av at ledelsen lever det de sier.

"Det handler om at de (ledelsen) er konsistente i det de sier. De lever selv det vi opplever at er uttalte verdier. De går også hjem når ettermiddagen kommer, de har også en avspaseringsdag eller en langhelg."(M)

Dette henviser igjen til at verdiene er integrert i atmosfæren eller i ryggmargen til de ansatte, og bekreftes i definisjonen der verdier er ønsverdige kvaliteter ved handlinger eller formål (Aadland, 2004). Det kan virke som verdiordene blir lite fokusert på, men at de ønskede verdienes handlingsuttrykk blir viktige. Sterke kulturbærere med ønsket adferd blir da

fremhevet, selv om bedriften muligens har gått utenom en grundig verdiformuleringsprosess. Dermed blir det viktigere hva ledelsen er opptatt av, og hva de gjør, i større grad enn hva de sier.

5.9 Frihet

Det gis et inntrykk av at ledelsen ønsker å legge til rette for trivsel og selvbestemmelse. Hvordan praktiseres dette?

”Jeg er ennå ny her, men det ligger alltid en snert av det at man skal ha det hyggelig og greit her. Vi skal ha det godt. Det er ingen skam å stå og bla litt i avisen. Det har jeg aldri vært vant til før. Det er liksom noe jeg har gjort i full fart for å ikke bli sett på som en "korridorørn", men det skal du gjøre her.”(M)

Dette vitner om en balansegang mellom en frihet til å ta deg spontane pauser og tilliten til at du jobber nok. Organisasjonskulturen kan her ha en funksjon slik Bang (2011) beskriver, ved at den fungerer angstreduserende og beroligende for enkelte. Muligens har ledelsen sett at man ofte jobber mer effektivt når man har mulighet for å ta impulsive pauser. Det gir også assosiasjoner til transformasjonsledelse ved at det individuelle hensynet er viktig, og det kan synes som om ledelsen er komfortabel med å ta individuelle hensyn fordi det er basert på en tillit begge veier.

"Veldig få ting er et problem. Du går ikke og gruer deg fordi du skal spørre om en dag fri. Det er en tillit til at vi jobber det vi skal. Gjensidig tillit vil jeg si.”(M)

Frihet tolkes dermed som en åpen verdi alle kjenner seg igjen i og som oppleves som en tillitserklæring til de ansatte fra ledelsen. Ledelsens velvillighet fører muligens til ansatte som ønsker å gjengjelde dette ved å strekke seg langt og gjøre en god jobb. Dette gjenkjennes ved at utviklingen av hengiven organisasjonstilhørighet blant annet skjer gjennom ønsket om å ”yte

det lille ekstra” jf. kapittel 3.3.2.4. Likevel er det enklere å gi seg selv anledning til å jobbe mindre ved stor grad av frihet. På den ene siden hadde kanskje medarbeiderne vært mer effektiv og bidratt til et enda bedre resultat om de hadde hatt strengere frihetsrammer. På den andre siden er det en forventning om at ansatte ikke utnytter friheten og selv legger opp dagene slik at de får utført sine arbeidsoppgaver.

"Det er veldig stor grad av selvstendighet i jobben. Men det som skjer er jo at når ting ikke blir gjort, så merkes det veldig godt."(M)

Selv om de ansatte er fornøyd med graden av frihet har ledelsen innført et system som synliggjør hva de bruker tiden på. Vi har i tillegg hørt at dette ikke bare er en ”kosearbeidsplass”, og respondentene er klar over at det er knyttet forventninger til at dem.

"Jeg har jo budsjetter å forholde meg til, så jeg vet veldig konkret hva som blir forventet av meg når det gjelder inntjening. Det blir også forventet at jeg ferdigstiller og at jeg har progresjon på de tingene jeg har ansvar for."(M)

Det vil si at det er vanskelig for ansatte å jobbe for lite uten at det blir oppdaget, og det kan også tolkes som en skjult verdi basert på et høyt fokus på økonomi. Muligens føler noen at dette er en form for kontroll og kjenner et press på progresjon. På den andre siden er det en måte å synliggjøre hva den enkelte bruker tiden på og hvordan tidsbruken på ulike arbeidsoppgaver er fordelt. Dette kan være nyttig både for ens egen del og for bedriften som helhet. Her kan det også dras linjer til kommunikativ ledelse eller demokratisk ledelse (Eriksen, 1999). Den enkelte har ansvar for å fylle visse funksjoner og på den måten blir dette et eksempel på at ledelse utøves av alle hele tiden. Det kan være inn mot seg selv, i prosjekter de har ansvar for eller i forventningen om samarbeid og inntjening.

5.10 Tillit

Ledelsen har altså en viss kontroll over hvor mye de ansatte jobber selv om det er stor grad av selvstendighet i jobben. Når det blir snakk om jobbinnhold og prestasjoner er det flere av respondentene som sier at de liker variasjon, men at størstedelen av arbeidet bør være forutsigbart. Det er likevel en forventning om at de stadig skal utvikle seg.

”Forventningen er passelig, og så varierer det. Jeg har aldri følt at forventningene til meg har vært for lave. Noen ganger kjenner jeg at jeg er sånn hele veien i komfortsonen, men så har du mer sånn noen turer ut av komfortsonen.”(M)

Disse turene ut fra det dagligdagse er interessante. Det kan være et bevisst valg fra ledelsen. Det bidrar til at medarbeideren får utfordringer og ikke går lei av jobben. Det sammenfaller med en verdibasert ledelsesfilosofi å kommunisere høye forventninger til prestasjon, samt en tillit til at medarbeiderne skal klare det (House, 1996). For mange vil det sannsynligvis gi en spenningsfølelse, mens andre kanskje gruer seg i ukevis før oppgaven skal utføres. Når denne forventningen er til stede kan det være vanskeligere å takke nei til utfordringer.

”Jeg liker å bli litt trigget og få litt nye utfordringer. Greit å komme seg litt opp av lenestolen og komfortsonen. Selv om jeg alltid gruer meg før jeg skal gjøre noe, så liker jeg det jo likevel.”(M)

Muligens finnes det skjulte verdier i form av frykt og ansatte som vegrer seg for å takke nei til oppgaver de ikke ønsker, basert på en felles kultur som oppmuntret til jevnlig turer ut av komfortsonen. Likevel kan det å komme seg helskinnet gjennom en utfordring gi selvtillit og motivasjon til å neste gang takke helhertet ja til oppgaver. Ofte er ikke selvtilliten til stede før du gjør handlingen. Den blir utviklet gjennom opplevelsen av mestring. Da er det nødvendig at noen tørr å satse på deg og åpner opp for muligheten til å utfordre seg selv. En respondent

beskriver hvordan ledelsen har tillit til at de ansatte kan klare nye oppgaver og hvordan vedkommende tror at ledelsen har oppdaget noe viktig i det å ha troen på medarbeidere.

”Altså, vanlige konsulenter blir sendt ut på ansvarsfulle oppdrag og ledelsen tenker at dette takler du. Helt sånn hundre prosent tillit til at det går bra. Mens man selv nok kjenner at skoene er litt store mange ganger. Men jeg tror det er noe av hemmeligheten. At vi blir vist stor tillit...”(M)

Dette er verdiladete handlinger med utspring hos ledelsen. Å få muligheten til og vise sitt potensial kan nok oppleves som utfordrende, og en annen mener at de ansatte selv har et ansvar for å si fra om det blir for voldsomt.

”Jada, de bare hiver deg utpå, og så må du jo faktisk være verbal og si fra om det er for mye eller at dette blir for krevende.”(M)

Det er interessant at kanskje før du har fått bevist noe så blir du gitt utfordrende oppgaver med en forventning om at du selv sier ifra hvis det blir for krevende. På den ene siden gir det en mulighet til å utvikle deg selv og ditt potensial i jobben. På den andre siden er fallhøyden stor, og man må anta at ledelsen har tatt høyde for at det kan ende med fiasko i enkelte tilfeller. Så hvordan forholder ledelsen seg til tabber? Her taler sitatene for seg selv:

"Du vet du hva, jeg tror det er høy terskel. Vi er alle mennesker og man kan alltid rydde opp i en tabbe hvis man er ærlig på det. Og slik jeg kjenner min sjef så er det høyt tak. Det er det."(M)

"Det er lov å gjøre feil her. Det tror jeg er ekstremt viktig for utvikling av en virksomhet. Hvis du ikke har lov til å gjøre feil så tør ikke folk prøve på noe heller.”
(M)

"Dette er en kultur der ledelsen også er så åpne med sine tabber. Vi kan faktisk le av tabbene. Og så har daglig leder ganske god dømmekraft. Jeg tror aldri han ville trekke frem noe som noen vil kjenne som sårende. Men vi ler egentlig ganske mye av sånne ting, og kan faktisk dele det, og da blir det ganske ufarlig."(M)

"Vi har sagt i våre leveregler at vi lærer av våre feil. Underforstått, det er lov å gjøre feil. Poenget er at feil skal du ikke gjøre om igjen og om igjen. Skjer det feil så må vi ta fatt i det og lære av det."(M)

5.11 Forbedringssystemet

De fleste arbeidsplasser har et avvikssystem. Denne virksomheten har valgt å kalle det forbedringssystem og bruker det aktivt ved å løfte fram og fokusere på det som kan bli, og faktisk har blitt bedre.

"Hvis vi snakker om tabber så er det for å lære av ting. Vi har et avvikssystem, eller forbedringssystem som vi kaller det, der vi skal registrere feil. Det er åpent for alle ansatte og hvert månedsmøte har vi litt fokus på det."(M)

Dette kan på den ene siden tolkes som et kontrollerende tiltak. På den andre siden kan åpenheten rundt avvik muligens gjøre det enklere å registrere feil, spesielt når de har endret begrepet til forbedringssystem. Likevel kan åpenheten også føre til at bare noen typer avvik blir registrert, og feil som man ikke vil at andre skal vite om unnlater man å registrere. Det blir veldig synlig hvem som gjør mange feil og hvem som gjør få feil. Det de vinner på begrepet og på åpenheten er at de velger å fokusere på hva som konkret har forbedret seg, og gjerne gir personlig skryt om noen har bidratt inn mot forbedringer.

"På månedsmøte er det mye fokus på økonomi, men det er også andre ting. Det nyeste er vel... "månedens forbedring". Vi kaller det forbedringssystem i stedet for avvikssystem, for meningen med det er jo at vi skal gjøre ting bedre. Da nevner vi gjerne navn hvis noen har gjort noe bra og jeg leter fram fra forbedringssystemet det jeg syntes var den kuleste og beste forbedringen og så forteller jeg litt om det."(M)

Dette kan motivere ansatte til å komme med forslag for å endre rutiner til det bedre, og det gjør det muligens lettere å være åpen om feil man gjør. Det handler også om hvordan man blir møtt når man har gjort en feil. Det virker som ledelsen reagerer på en avbalansert måte hvis

en ansatt gjør feilgrep eller trenger å korrigeres. Dette er handlinger som kan bidra til å øke hengiven organisasjonstilknytning. Ansatte utfordres til å tørre å være ærlig så de slipper å skjule feilgrep og ledelsen utfordres til å møte dem med forståelse og en holdning om at de alle er på vei mot samme mål. I en mellomstor bedrift blir den enkelte mer synlig.

"Jeg jobbet i en bedrift med flere hundre ansatte i 19 år, og der er det MYE mer av den der... Spisse albuer, og du går over lik hvis du vil oppnå noe. En mye mer kynisk innstilling til «jeget» Det er det eneste som betyr noe der, er din rolle i forhold til totalen. Her er det helt annerledes. Når det er hundrevis av ansatte så blir jo du liten. Og da... så benytter du deg av metoder... - men det ser du ikke her. Det er godt mulig det finnes innenfor mindre grupper, men jeg har ikke fornemmet det. Jeg kjenner ikke på det i det hele tatt."(M)

Det kan virke som man får en annen innstilling når man er ansatt i en mindre bedrift. På den ene siden er det mer synlig når man bidrar mot fellesskapet. På den andre siden det er lettere å bli gjennomskuet og videre upopulær om man benytter seg av skitne triks. Man får innrykk av at de ansatte gjerne vil gjøre en god jobb, og at de ønsker å ha en åpen og ærlig tone med sin leder. Det kan virke som om opplevelsen av og ikke bli "tatt for noe" på tross av at man ikke har prestert optimalt bygger opp under organisasjonstilknytningen, og det genererer muligens et ønske om å gjøre det enda bedre nesten gang. En annen respondent uttaler seg slik rundet åpenhet om tabber:

"Det handler nok litt om meg – og så handler det om dem. Men der er en tillit til at de ikke vil ...at de ikke vil slå tilbake på meg, men at de vil bruke det konstruktivt. Det handler og om... sånn som min leder er veldig direkte og sier ting slik som det er. Og da blir det lett å gjøre det tilbake også."(M)

En annen dimensjon av dette er at ledelsen klarer å åpne opp for innspill, ideer og å ha en dialog med sine medarbeidere. Det er en verdiladet praksis som vi også finner igjen i kommunikativ ledelse (Eriksen, 1999). I en bedrift på rundt 30 ansatte skal det ikke mer til enn at en eller to slutter før det blir en omorganisering. Da er diskusjonen i gang om de trenger ny kompetanse, i så fall hvilken type kompetanse. Skal noen områder bygges opp,

andre ned? Da inviterer gjerne daglig leder de ansatte til å selv avtale et møte på hans kontor for å snakke med han om hva de tenker.

"Jeg føler jo absolutt at ledelsen er lydhør. Det er ikke alltid jeg vinner. Men slik skal det jo ikke være heller. Jeg føler at jeg når frem med det jeg vil si og at de hører på meg og tar meg seriøst. Og jeg har jo mye grått hår etter hvert, så det skulle jo bare mangle. Men det er viktig likevel."(M)

Innenfor området kommunikasjon og kraften i det gode argument poengterer en annen respondent at endringsprosesser generelt kan ta litt tid i denne bedriften, noe som vitner om at det ikke tas avgjørelser som er preget av hastverk.

"Jeg føler at jeg blir hørt på. Og vi kan ha saker gående over lang tid mens vi jobber gradvis fremover. Så de endringene vi gjør er i alle fall gjennomtenkte. Det kan godt ta litt tid..."(M)

Dette kan tolkes og knyttes opp mot en verdi som grundighet. På den andre siden kan det vitne om mulig skjulte verdier i form av treghet eller beslutningsvegring. Slike situasjoner må ses i lys av handlingens konsekvenser (Weber & Engelstad, 1999). Her er det ikke grunnlag for å si noe om dette er en formålsrasjonell strategi med en klar målsetning fra ledelsens side, eller om det bunner i en verdirasjonell tankegang som ikke legger vekt på de umiddelbare virkningene. Likevel kan det dras linjer mot Webers beskrivelse av tradisjonsbundne handlinger, basert på at vi gjør som vi alltid har gjort, som for eksempel å bruke lang tid på å ta avgjørelser. Likevel vil dette sannsynligvis variere ut hva hvilken type avgjørelse som skal tas.

5.12 Tilbakemeldinger

Når temaet med tilbakemeldinger tas opp kan samtlige respondenter komme med en detaljerte historier fra ganger de fikk tilbakemeldinger fra ledelsen. Alle forteller positive historier og det trengte ikke å være noe eksepsjonelt bra de hadde gjort for at det ble løftet opp og frem.

”Ja jeg ble jo veldig glad, for jeg fikk en veldig god tilbakemelding. Og det var daglig leder som fortalte om en kunde som hadde tatt kontakt med han på kveldstid. Han hadde ikke fått tak i han og bedt han om å ringe han opp igjen. Og han var litt overgitt og tenkte – hva er det som har skjedd? Og da var det denne kunden som bare måtte få skryte fordi han var SÅ fornøyd med den jobben jeg hadde gjort. Det var gildt nå dette ble sagt på et morgenmøte.”(M)

Dette er eksempler på individuell oppmerksomhet som sammenfaller med både en verdibasert ledelsesfilosofi og transformasjonsledelse (House, 1996; Martinsen, 2009; Aadland, 2004). Det var mange historier, her også hvordan de klarer å gi ros til mindre synlige medarbeiderne:

”Det kommer alltid en mail til alle hvis leder har vært i kontakt med en fornøyd kunde. Da står det gjerne: «Skryt fra kunde, sant... Kjempagod service fra den og den i telefonen». Da får alle en kopi på mail. Og for de litt anonyme... Det er noe med å være med på å løfte dem opp. Der syns jeg lederne våre er gode på det.”(M)

Faren med dette er at de igjen opphøyer hverandre med visshet om at de er best og at de har verdens gildeste arbeidsplass. Da kan det være vanskelig å ta inn over seg at noen en dag ikke yter maksimalt god service og er hyggelig i telefonen. Det sendes ikke ut fellesmail hvis en irritert kunde ikke får optimal hjelp med en gang. Hvorfor velger ingen av respondentene å fortelle om en dårlig tilbakemelding de har fått? Muligens finnes det skjulte verdier bunnet i at er det ikke kultur for å tørre å gi tilbakemeldinger når den ikke er positiv. Hvis dette er tilfelle er det fare for å bli blind for sine utviklingsområder på bakgrunn av en redsel for hvordan andre vil reagere. Da slår den åpne og vennlige kulturen sprekker. På den andre siden

er det viktig å rose hverandre for godt utført arbeid. Å framheve det positive skaper gjerne motivasjon og vekst.

”Jeg kjenner jeg blir jo glad. Jeg får lyst til å gjøre sånne ting igjen. For egentlig er det jo sånn at lederne våre har jo ingen faglige forutsetninger for å gi oss tilbakemeldinger. Så de gir tilbakemeldinger på et slags inntrykk. Men jeg syntes det var gøy og at han var stolt av meg.”(M)

Den individuelle tilbakemeldingen er viktig og den gjør noe med ansattes tilknytning til organisasjonen, også om den er basert på et inntrykk mer enn av faglig karakter. I en virksomhet der de fleste jobber relativt selvstendig innenfor sine fagområder vil det naturlig nok være utfordrende for ledelsen å gi konkrete faglige utfordringer. Dette er muligens noe ledelsen kjenner på som vanskelig, men det ligger også et ansvar hos ansatte å søke tilbakemeldinger når de trenger det:

”Det er slik her at disse sjefene våre de kan ikke holde oversikt over alt vi holder på med, fordi det kan de ikke. Det er krevende for dem å gi oss konkrete tilbakemeldinger, for de vet ikke alltid hva vi har gjort som er bra. Men den tilbakemeldingen kan man få av hverandre og av kundene.”(M)

5.13 Symboler

Virksomheten har flere symboler og symbolske arrangement som sier noe om deres verdier. De har blant annet valgt å bruke Legoklosser i forskjellige sammenhenger som et symbol på at de ønsker lek i hverdagen. De bruker det som dørskilt på kontorene, som bordkort på julebordet eller for å visualisere salgsresultat på veggen. Noen har også brukt det i demo-sammenheng for å forklare kunder løsninger de kan tilby. Andre strategiske grep basert på verdier og visjonen om å ha det gildt er at alle ansatte bytter kontorer etter et par år på samme kontor. Dette for å unngå at det danner seg ”klikker” og for å få en forandring i

arbeidsmiljøet. Ledelsen har også sin egen måte å få oppmerksomhet på når de har noe å annonsere:

"Vi har et eget "tutehorn" som heter "den gode følelsen". Da er det når du skal annonsere noe gildt, et eller annet som har skjedd som har med jobb å gjøre. Den blir også brukt hvis noen fyller rundt år eller har vært ansatt så og så lenge eller noe sånt. Så da blir det en liten markering da. Når den ringer vet alle at de bare skal møte opp, og at det er noe gildt og spennende som skal skje. Det er mest ledelsen som bruker den."(M)

I markedsføringen av seg selv har de fotografert ansatte i et fotostudio mens de holder på med hobbyer eller fritidsaktiviteter som for eksempel spinning, brettspill, hagearbeid eller lytter til musikk. Slik ønsker de å vise kunder og eventuelle nyansatte at de er personer som rommer mer enn bare sin stillingstittel. På visittkortet kan det for eksempel stå Ola Normann, juridisk rådgiver og gårdbruker – "sår gode løsninger og får dem til å vokse frem". Musikkelskeren hevder at han "skaper den gode rytmen i arbeidet" og maratonentusiasten "gir løpende svar på krevende spørsmål".

"Vi har vært opptatt av å by på oss selv. (...) Å finne noen måter og, hva skal jeg si, tydeliggjøre hvem vi er på. Dette med visittkortene var spennende, og det er klart at den jeg er som helt menneske, den har jeg også med meg på jobb. (...) Det var utrolig bevisstgjørende – å dra det personlige inn i arbeidsdagen. Den jeg er - det kan faktisk bety en forskjell også på jobb. Og så blir vi jo lagt merke til."(M)

Alle disse symbolene er verdi uttrykk og bygger opp under bedriftens visjon om å ha verdens gildeste arbeidsplass og er i tråd med en verdibasert ledelsesfilosofi (House, 1996). De bruker verdier aktivt i profileringen av seg selv også for å fremheve sin egenart, noe som også ligger tett inntil verdibasert ledelse (Aadland & Askeland, 2006). Likevel vil trygghet og stabilitet være viktig for noen. Da kan det muligens føles opprivende for enkelte å skifte kontor eller å måtte markedsføre seg selv med en interesse på et visittkort. Muligens murrer en skjult verdi, som frykten for å skille seg ut hos enkelte i bedriften. Alt det gilde er en del av virksomhetens organisasjonskultur, men klarer de å se faresignaler blant ansatte opp i alt det gilde? På alle

arbeidsplasser vil ansatte oppleve perioder i livet hvor de har det bra eller mindre bra. Muligens blir det vanskeligere å være i en sårbar situasjon når fokuset er å ha det godt. På den andre siden har virksomheten lagt et godt grunnlag for å ivareta hverandre med høyt fokus på arbeidsmiljø og kollegiale relasjoner.

5.14 Kick Off

En annen symbolhandling som samtlige respondenter trekker frem er to årlige "kick off" hvor hele bedriften reiser bort sammen. En lokal og en til utlandet. Hensikten er å få faglig påfyll, tenke nytt sammen og å være sosial. Det skal være overkommelig for alle og den miljøbyggende effekten er viktigst.

"Og i januar var det en lokal, og da altså... Vi fikk bare beskjed: Kle på deg! Og vi gikk bare ut - og langt av gårde - i mørket - i januar klokken fire. Det var mørkt. Med lommelykter og vester og innlagte pauser. Og vi kom frem til et fyr hvor det stod da deilig mat. Så spiste vi og koste oss og hadde quiz og sånne ting. Det er kanskje ikke akkurat det man forventer, men de er veldig opptatt av at kick off skal være kjekt og det skal være et element av noe fysisk aktivitet. Og så må det være innen smerteterskelen for alle. (...) Når man har vært gjennom noe sånt sammen så blir man bedre kjent, og det gjør noe med miljøet."(M)

Ledelsen har tydeligvis en klar intensjon om å sette pris på de ansatte under disse turene, noe som høyst sannsynlig bidrar til økt hengiven organisasjonstilknytning. Da inntar, spesielt daglig leder en slags "tjener rolle" ovenfor sine medarbeidere. En respondent ser på det som et signal om at han ønsker å vise de ansatte at de er viktige og at han ønsker å sette pris på dem:

" (...) Men når vi er på kick off, da setter jeg veldig pris på at da er det daglig leder som tar seg av oss og sørger for at vi har det bra. Og da merker jeg at han anstrenger seg. Han ofrer ting av seg selv for at vi skal ha det bra. Det vises veldig godt og da får jeg også lyst til å gi noe tilbake til han. Det er ikke det at han bruker mye penger på

oss. Det er ikke det viktigste. Men at han går og ordner ting for oss så vi slipper å tenke på ting. Ordner billetter og så videre..."(M)

I slike sammenhenger kan det være en fare for at de mindre synlige kommer litt i bakgrunnen. Hvordan opplever for eksempel "IT gjengen" det når "konene" får fritt spillerom i flere dager? Muligens stivner smilene og det sprudlende engasjementet i løpet av turen. Hvordan opplever en av de som har vært lenge ansatt det når en frisk nyansatt får mest oppmerksomhet fra lederen? Sett fra en annen side er slike turer en utmerket anledning til å ta opp problematiske ting med hverandre. Man er samlet over tid på samme sted, og man gis en mulighet til å vise andre kvaliteter ved seg selv. En av "konene" spør kanskje den unge nyansatte om å spasere en tur for å bli bedre kjent. Noen andre som har jobbet lite sammen oppdager en felles lidenskap for utviklingen av et produkt. Både leder og ansatte får tid til å være sammen med og bli bedre kjent med hverandre.

5.15 Oppsummering

I søken etter hvordan verdier utvikles og praktiseres i bedriften oppsummeres nå hovedtrekkene ved funn basert på analysen. Dette gjøres ved å svare på forskningsspørsmålene som videre gir grunnlag for den påfølgende konklusjonen. Det har blitt identifisert åpne verdier og mulige skjulte verdier. Etter å ha gjennomgått materialet er det også mulig å si noe om bedriftens organisasjonskultur, hengiven organisasjonstilknytning og verdibasert ledelse som filosofi. Det var, som beskrevet i kapittel 2.0 følgende spørsmål jeg ønsket å undersøke i denne studien. Hvordan er verdigrunnlaget i virksomheten utviklet og hvordan tas det i bruk? Hvilken betydning har virksomhetens organisasjonskultur for utviklingen av verdier? I hvilken grad er hengiven organisasjonstilknytning et kjennetegn hos ansatte i virksomheten? Hvilke verdier kommer til syne gjennom ord og handling i virksomhetens daglige praksis?

5.15.1 Åpne verdier?

I bedriften finnes det kun en tydelig åpen verdi og det er gildt. Denne verdien er de bevisst på, den refererer de til og prøver å oppnå. Likevel kommer det til syne flere åpne verdier gjennom analysen.

Åpenhet er gjennomgående noe bedriften streber etter både i sin personalpolitikk og i møte med kunder og samarbeidspartnere. Åpenhet er også en verdi som kommer til syne gjennom personligheten til de ansatte i bedriften. I kjølvannet av åpenhet kommer også verdier som ærlighet, dialog og direktehet til syne. Dette ser man gjennom for eksempel ærlighet rundt feil som er begått, lydhør ledelse som er åpne for innspill eller muligheten og ønsket om å gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger.

Tillit er en annen åpen verdi som tydelig kommer til syne både gjennom ord og handling. Det er tillit til at ansatte klarer å ta egne avgjørelser eller til at de mestrer utfordrende oppgaver. Frihet er tett knyttet til tillit og er en verdi som praktiseres ved at de ansatte selv får legge opp arbeidsdagen slik de selv mener det er best. For eksempel har de frihet til å ha hjemmekontor eller ta impulsive pauser i løpet av arbeidsdagen.

Andre åpne verdier som gjør seg gjeldende er ros og individuelle tilbakemeldinger. Dristighet og kreativitet er også verdier som er identifisert og som blant annet kommer til syne gjennom utfordrende arbeidsoppgaver og måten de profilerer seg på, for eksempel gjennom personlige visittkort.

5.15.2 Skjulte verdier?

Mulige skjulte verdier har også blitt identifisert gjennom analysen. Det har blitt tydelig at skjulte verdier også kan være positive verdier. De skjulte verdiene henviser til det som ikke snakkes om, men som likevel praktiseres. Frykt for å skille seg ut, skape uro eller opptre kontrollerende er mulige skjulte verdier. Disse kommer til syne for eksempel gjennom at lønn og bonusordning ikke blir problematisert. De ansatte ønsker også i større grad å gi hverandre

ærlige tilbakemeldinger, noe som kan peke på en annen mulig skjult verdi i retning konfliktvegring eller kontrollbehov. Dette også basert på spenningen mellom ønsket om å utfordre hverandre i diskusjoner og ønsket om å ha kontroll over egne ansvarsområder. Ledelsen representerer kanskje også en annen skjult verdi i form av en tendens til beslutningsvegring. Dette viser seg gjennom en viss treghet når avgjørelser skal tas – en nølen som kanskje har utspring i en usikkerhet rundt hva som er den riktige og mest fornuftige beslutningen.

På bakgrunn av at det muligens er to subkulturer blant medarbeiderne kan en skjult verdi være oppgitthet over støy og sosialisering i gangene, eventuelt en frykt for å lage ”dårlig stemning” eller bli upopulær hvis man sier fra. Andre mulige skjulte verdier viser seg gjennom rekrutteringspolitikken med frykt for ulikhet eller forstyrrende forskjeller med utspring i personlighet. ”Mental forfengeligheit” kan også være en skjult verdi basert på at de opphøyer hverandre i troen på at de er dyktige og ”best”, noe som på sikt kan hemme bedriftens endringskapasitet.

5.15.3 Organisasjonskulturens viktigste kjennetegn

Verdiene har modnet og vokst frem gjennom den eksisterende organisasjonskulturen. Det er derfor et nært forhold mellom kultur og verdier. Kulturen i bedriften bærer preg av ønsket om være litt annerledes og å skille seg ut. Dette vises blant annet gjennom bruken av Lego, eller måten de personliggjør sine ansatte på visittkort og i markedsføringen av seg selv. De satser mye på sosiale og miljøbyggende aktiviteter. Det er tydelig at det er en humoristisk og lett tone i gangene. Ledelsen er en del av gjengen og de må være bevisst på at det kan oppleves ekskluderende for mindre utadvendte medarbeidere. De ønsker mange fellesaktiviteter og har derfor en egen gruppe som har ansvar for å foreslå sosiale aktiviteter. Organisasjonskulturen bærer preg av at de ønsker samhold og gode relasjoner. De oppfordrer til felles lunch i kantinen og reiser på tur sammen to ganger i året. Dette gjør at de har sett hverandre i ulike situasjoner og kjenner hverandre godt. Det er lagt opp til høy grad av frihet. Dette viser seg ved at ansatte jobber lite overtid, tar seg en langhelg eller bare impulsive pauser i løpet av dagen. Organisasjonskulturen bærer også preg av åpenhet jf.5.15.1. Det er en forventning om

at man sier fra hvis det er noe man er uenig i og selv tar initiativ til å unngå begynnende konflikter.

De har høy selvtillit på at de er gode og at dette er en kjekk plass å jobbe. Mange fremhever det kollegiale samholdet som spesielt viktig. Likevel skinner det gjennom at de har en vei å gå for å få en enda mer ærlig ris og ros-kultur med oppriktige tilbakemeldinger i faglige sammenhenger. Faremomentene i denne sammenhengen er igjen at de vet at de er gode på det de gjør, og dermed får problemer med å utvikle seg videre og opprettholde sin endringskapasitet. En annen risikofaktor er at bedriftens organisasjonskultur utstråler at alt skal være gilt. Det kan muligens føre til konfliktvegring, frykt for ulikhet eller problemer ved å protestere på tiltak og videre skape ”uro”.

5.15.4 Hengiven organisasjonstilknytning?

Det er lagt til rette for at dette skal være en arbeidsplass hvor du kan komme som du er og være deg selv. De tar individuelle hensyn og er gode på å se den enkelte. Dette gjør at det sannsynligvis er lett å trives i bedriften, noe ”great place to work” prisen også støtter opp under. Det virker som mange av de ansatte har tette relasjoner, noe som gjør det lettere å få følelsesmessige bindinger til bedriften og at de involverer seg i organisasjonen. Det er lagt opp til at du kan utfordre og utvikle deg selv. Tabber og feilgrep blir møtt med overbærenhet, noe som kan motivere til at ansatte kommer med ideer og er kreative. De ansatte er trygge på at lederen taler deres sak når det er nødvendig. Dermed føler de seg sannsynligvis trygge i bedriften og de kan videre identifisere seg med den og jobbe for at bedriften skal levere gode resultater.

Ansattes høye grad av hengiven organisasjonstilknytning kan være et resultat av at de har en sterk faglig integritet og er eksperter på sine områder. Dette kan videre føre til en usikkerhet for ledelsen da det er vanskelig for dem å gi faglige tilbakemeldinger eller komme med forslag til løsninger. Bedriften er også i en risikosone i og med at de har fått en pris for at de er ”great place to work”. Baksiden av medaljen er at det kan være vanskelig å definere hvilke områder i bedriften som kan videreutvikles og bli enda bedre (Aadland & Askeland, 2006).

De ansatte har høy grad av hengiven organisasjonstilknytning. De trives med utfordringer i arbeidshverdagen og ledelsen er en integrert del av kollegiet. Andre viktige faktorer i utviklingen av hengiven organisasjonstilknytning er et utfordrende arbeid og at medarbeideren føler at en blir satt pris på av organisasjonen, og at den er interessert i deres velferd (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Dette har blitt eksemplifisert av respondentene ved at de reiser på kick off, at lederen tar seg av dem, og ved at de blir vist stor tillit når de skal utføre utfordrende arbeidsoppgaver.

5.15.5 Ord og handling?

Det foreligger en sterk bevisstgjøring rundt organisasjonens verdier og verdigrunnlaget, noe bedriftens organisasjonskultur bærer preg av. Dette klarer de uten å ha et sterkt fokus på verdiordene som de har nedfelt ut fra hovedverdien gildt. Det kan tyde på at det viktigste ikke er ordene, men handlingene som har utspring i verdiene. Det er tydelig at verdiene "sitter i veggene" men at de også kommer til syne gjennom handlingsuttrykk. Eksempler på dette er forbedringssystemet, bygging av romferge i Lego, eller på kick-off-samlinger hvor lederen inntar en "tjenerrolle". Verdiene preger bedriftens organisasjonskultur, og ansatte som har vært der lenge fungerer som kulturbærere eller "verdibærere". Også verdienes forankring i ledelsen kommer frem av materialet og viktigheten av at ledelsen "lever verdiene". Dette gjør ledelsen til rollemodeller og de viktigste initiativtakerne til verdiimplementering, eksemplifisert med at hvilke saker som blir tatt opp på månedsmøter viser hva de synes er viktige verdier.

Åpenhet og dialog er gjennomgående verdier både i forhold til økonomi, rekrutteringsarbeid og i forventninger til progresjon på arbeidet. Det eksisterer også en likhetstanke knyttet til lønn og bonus. Bedriften kommuniserer høye forventninger til prestasjon samt en tillit til at medarbeidere takler utfordrende oppgaver. De preges også av en gjensidig tillit mellom leder og medarbeider i forhold til frihet til å ta pauser eller hjemmekontor og hvor mye de jobber. De er bevisste på tilbakemeldinger og ros og fremhever enkeltpersoners prestasjoner når de har anledning. De bruker også symboler og symbolhandlinger aktivt. Disse blir synlige uttrykk

for indre kulturelle verdier. Påkledning og oppførsel har betydning for formidlingen av organisasjonens verdier og utviklingen av organisasjonskultur.

5.15.6 Verdibasert ledelsesfilosofi?

Et av hovedfunnene her er at bedriften ikke er bevisst på hva de en gang ble enige om skulle være deres verdier, basert på verdiordene i ordet gildt. Muligens bør de strebe mot å en presisering av ønskede erklærte verdier gjennom en åpen og fortløpende debatt i tråd med en verdibasert ledelsesfilosofi.

Det har hos ledelsen likevel blitt påvist flere likhetstrekk med verdibasert ledelse på tross av at de ikke profilerer seg med at verdibasert ledelse er noe de gjennomfører. Man kjenner igjen aspekter ved verdibasert ledelse gjennom måten daglig leder opptrer samlende på, og er en sterk kulturbærer. Han har integritet og viser at han snakker ansattes sak og tar eventuelle vanskelige samtaler med konsernledelsen. Ledelsen for øvrig oppleves som ærlig og direkte og gir ansatte mye informasjon. De har fokus på individuelle tilbakemeldinger og ”offentlig” ros. De har stor tiltro til medarbeiderne, gir dem ansvar og frihet, samtidig som de har forventninger til prestasjon. Symboler blir brukt aktivt og bidrar til samhold i bedriften. Ansatte føler at de blir satt pris på og er viktige for organisasjonen. Bedriften uttrykker verdiene i stor grad gjennom sin praksis, kanskje i større grad enn gjennom uttrykte verbale verdi-henvisninger. Risikoen kan være at verdiarbeidet blir en rutine. Dette kan hemme bedriftens nytenkning og omstillingsevne. Nye ideer og tiltak kan virke inspirerende i starten, men står i fare for å gli inn i et selvfølgelighetsmønster gjennom organisasjonskulturen.

6.0 Konklusjon

Verdigrunnlaget utvikles og vokser frem gjennom organisasjonskulturen. Bedriftens verdier praktiseres gjennom adferd og det er ikke selvfølgelig at medlemmene har et bevisst forhold til dette. Praktiseringen av verdier er likevel med på å skape en tydelig identitet for organisasjonen og bidrar til å øke hengiven organisasjonstilknytning hos ansatte. I denne bedriften er det lite fokus på ord, men mye fokus på handling. Lederen er troverdig og konsistent i det han gjør, og ansatte opplever at leders handlinger stemmer overens med det de oppfatter er uttalte verdier. Det er synlig adferd, både hos ledelsen og hos medarbeidere som oppleves som bedriftens uttalte verdier. Ansatte registrerer og er opptatt av handlingsbasert rollemodellering både fra lederen og fra ansatte som har vært der lenge. Disse får dermed en ”verdivoktende rolle” over organisatoriske kjennetegn. Slike kjennetegn er opplevd verdsettelse, frihet under ansvar, spennende arbeidsoppgaver, symbol uttrykk og balanse mellom arbeid og fritid. Resultatet av studien finner også mange likhetstrekk mellom ledelsens praksis og en verdibasert ledelsesfilosofi jf. 5.15.6. Disse kjennetegnene er fokus på verdier i det daglige arbeidet og åpen dialog mellom ledelse og medarbeidere. Ledelsen kommuniserer også høye forventninger til prestasjon og har tillit til at ansatte håndterer utfordringer. De evaluerer ansatte, gir tilbakemeldinger og bedriften preges av både fysiske symboler og symbolhandlinger. Dette på tross av at de selv ikke erklærer at de praktiserer verdibasert ledelse. Muligens tyder dette på at det er mulig å drive med verdibasert ledelse uten å ha høyt fokus på refleksjonsprosesser, så lenge den organisatoriske praksisen er fremtredende.

7.0 Litteraturliste

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforl.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforl.
- Brochs-Haukedal, W., & Bjørvik, K. I. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*. [Oslo]: Cappelen akademisk.
- Brown, M., E., & Trevino, L., K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 15, 595-616.
- Ciulla, J. B. (1999). The importance of Leadership in shaping business values. *Long Range Planning*, 32(2), 166-172.
- Ciulla, J. B. (2004). *Ethics, the heart of leadership*: Westport, conn. : Prager.
- Colbjørnsen, T., Drake, I., & Brochs-Haukedal, W. (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider: AFFs lederundersøkelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Eriksen, E. O. (1999). *Kommunikativ ledelse: om verdier og styring i offentlig sektor*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Even Bolstad, & Sørensen, H. D. (2011). *European Employee Index: HR Norge*, Ennova.
- Fog, J. (1994). *Med samtalen som utgangspunkt: det kvalitative forskningsinterview*. København: Akademisk Forlag.
- Folgerø, I. S. (2000). *Samhandling på arbeidsplassen - fornøyde kunder, klienter og kolleger*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, B. P. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Klakegg, O. J. (2004). *Målformulering i store statlige investeringsprosjekt*: NTNU.
- Kunnskapsdepartementet. (2010). *Norge trenger flere med høyere utdanning*, from <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/pressesenter/pressemeldinger/2010/norge-trenger-flere-med-hoyere-utdanning.html?id=629342>

- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview: introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzel.
- Landsend, M. (2010). *En av to slakter sjefen*. Retrieved 29.10.12, from http://www.dagbladet.no/2010/01/18/tema/jobb_og_utdanning/arbeidsliv/karriere/9983163/
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*. Oslo: Universitetsforl.
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3).
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Peters, T., & Waterman, R. H. (1984). *Derfor er de beste bedre*. Oslo: Hjemmet-Fagpresseforlaget.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Russel, R. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.
- Schein, E. H. (1994). *Organisationskultur og ledelse*. København: Valmuen.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. [Oslo]: Tano Aschehoug.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforl.
- Tanner, C., Brugger, A., Van Scie, S., & Leberherz, C. (2010). Actions speak louder than words. *Journal of psychology*, 218(4), 225-233.
- Taylor, C. (1998). *Autentisitetens etikk*. [Oslo]: Cappelen akademisk forl.
- Weber, M., & Engelstad, F. (1999). *Verdi og handling*. Oslo: Pax.
- www.greatplacetowork.no. (2012). *Great place to work*. Retrieved 29.09.12, from <http://www.greatplacetowork.no/>
- Aadland, E. (1994). *Kultur i helse-, sosial- og utdanningsorganisasjonar*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. (1998). *Etikk for helse- og sosialarbeidarar*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. (2007). *Verdibasert ledelse i praksis. Forsøk på en oppsummering*. Retrieved 26.09.2012, from http://www.helse-nord.no/getfile.php/RHF/M%C3%B8ter_hendelser/Regional%20ledersamling/Aadland_Verdibasert_ledelse.pdf

Aadland, E., & Askeland, H. (2006). *Verdibasert ledelse i praksis: en studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Oslo: Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon.

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1. Forespørsel om deltakelse

Hei,

Kvernaland, 24.04.12

Takk for at du er positiv til å bidra som respondent i mitt mastergradsarbeide. Denne oppgavens hensikt er å se på sammenhenger mellom ledelse, verdier og ansattes forhold til arbeidsplassen.

Tidligere studier har vist at ledelse styrt av verdier har en klar effekt på ansattes adferd, jobbtilfredshet og engasjement. Det har også blitt vist at høy grad av hengiven organisasjonstilknytning (organizational commitment) er et positivt element som kan være et resultat av ledelsens fokus på etikk og verdier. Deres bedrift er valgt ut i et best-case perspektiv. Intervjuene vil ha et spesielt fokus på å få frem fortellinger og eksempler som illustrerer bedriftens verdiprofil, samt hvordan dette påvirker deg som ansatt.

Deltakelse er frivillig og all informasjon vil bli behandlet konfidensielt. Intervjuene vil bli tatt opp på bånd og vare ca. en time. Som respondent vil informasjonen du gir bli avidentifisert både i arbeidsprosessen etter intervjuet og i den skriftlige sluttrapporten. Jeg planlegger å være ferdig med arbeidet i november 2012.

Tidspunkt for intervju vil bli avtalt gjennom XXXX.

Dersom du har spørsmål eller kommentarer til undersøkelsen, ta gjerne kontakt.

Vennlig hilsen

Lillian Lundeby

Masterstudent i verdibasert ledelse

Diakonhjemmet Høyskole, Institutt for diakoni og ledelse

Vedlegg 2. Intervjuguide

Verdier og ledelse:

1. I hvilke situasjoner (anledninger) blir verdier tatt opp og snakket om her i bedriften?
2. I denne bedriften har dere formulert egne verdier på hver bokstav i ordet GILDT. Husker du dem?
3. Hvordan jobber ledelsen for å virkeliggjøre disse verdiene? Eksemplifiser?
4. Kan du si noe om forventningene til deg i den stillingen du er i nå?
5. Føler du at graden av forventninger til din prestasjon er lav – passelig – høy? Forklar hvorfor.
6. Kommer du på noen eksempler hvor ledelsen virkelig har stolt på ansatte og vist at de har tro på at de kan klare det?
7. Hvordan forholder ledelsen seg til tabber?
8. Føler du at du kan si det du virkelig mener til din leder i diskusjoner eller på møter?
9. På hvilken måte føler du at dine ideer blir hørt på og tatt hensyn til?
10. Hvilket system har dere for oppfølging og tilbakemelding på prosjekter eller ansvarsområder?
11. Kan du fortelle om en tilbakemelding du har fått fra ledelsen, og hvilken effekt det hadde på deg?
12. Hva er det som gjør at du vokser og utvikler deg i jobben din?
13. Hvilke symboler sier noen om hvilken bedrift dere ønsker å være?
14. Kommer du på eksempler eller fortellinger som illustrerer ledelse styrt av verdier?
15. Har du eksempler på at ledelsen har tatt overraskende valg basert på verdier?

Forhold til arbeidsplassen:

16. Hvorfor er du ansatt akkurat her?
17. Hva preger tonen og miljøet i gangene her? Hva tror du grunnen til det er?
18. Slik som ledelsen opptrer i det daglige. Hvilken betydning har det for din tilhørighet til bedriften?
19. Basert på forrige spørsmål. Hva er det aller viktigste ledelsen gjør for at du skal ønske å fortsette å yte i jobben din?
20. Er det noe du mener de kan bli bedre på eller ha enda mer fokus på?
21. Hvilke følelsesmessige bindinger har du til denne bedriften?
22. I hvilken grad påvirker konflikter eller problemer i bedriften deg personlig?
23. I hvilken grad føler du deg som en del av familien når du er på jobb - jobbfamilien?
24. Tror du at du lett kan bli like knyttet til en annen bedrift?
25. Etter alt vi har snakket om - Hvor sterk vil du si at din grad av hengiven organisasjonstilknytning til denne bedriften er? (lav-middels-høy)

Spørsmål til daglig leder:

Hvilke verdier er viktig for deg personlig i utøvelse av ledelse?

Hvordan har disse verdiene påvirket dine valg i forskjellige situasjoner opp gjennom årene?
Eksemplifiser.

Har du eksempler på situasjoner hvor det har vært spesielt utfordrende å være leder?