



HØGSKULEN I VOLDA

Ma

Masteroppgåve i samfunnsplanlegging og leiing

# Fellesverdiar i ein kommunal kontekst -pynt eller praktisk reiskap?

45 studiepoeng

Bente Glomset Vikhagen

November 2011

HØGSKULEN I VOLDA | BOKS 500 | 6101 VOLDA  
WWW.HIVOLDA.NO | T: 70 07 50 00 | F: 70 07 50 51

1. Innleiing .....	7
1.1 Konkretisering av problemstilling .....	10
1.2 Fagleg avgrensing, aktualitet og forankring av spørsmålet for oppgåva.....	11
2. Metode.....	14
2.1. Reliabilitet og validitet .....	17
2.2. Strategisk utval.....	19
2.3. Instrument i datainnsamlinga .....	20
2.4 Analyseprosessen .....	21
2.5 Etske vurderingar .....	21
3. Teori .....	23
3.1 Teoretiske perspektiv i studien.....	23
3.2 Styringsideologi , perspektiv og kognitiv stil.....	25
3.3 Verdjar.....	29
3.4 Leiing .....	33
3.4.1 Verdibasert leiing .....	38
3.4.2 Leiingsdilemma i ein kommunal kontekst .....	41
3.5 Organisasjonskultur.....	48
3.5.1 Organisasjonskultur og leiing.....	54
3.5.2 Organisasjonar og læring .....	55
3.5.3 Omdøme, identitet og kultur.....	56
4. Analyse.....	61
4.1 Mine, dine og våre verdjar.. .....	64
4.2 Fellesverdjar eit mål eller et middel? .....	75
4.3 Heilskap eller mosaikk? .....	82
4.4 Kan fellesverdjar leie? .....	90
4.5 «Frå nordens Chicago til look to us» .....	109
4.6 Om å være «skrudd sammen ulikt» .....	123
5. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON .....	128
6. REFERANSAR.....	135

Vedlegg 1: Intervjuguide:.....	140
Vedlegg 2.Førspurnad til kommunen.....	142

## 1. Introduction

Focus on common in organizations, has in recent time become a trend. The reason for developing common values are often associated with a variety of organizational issues, and may have a different center of gravity influenced of the organization's main purpose. Imagebuilding internally and externally, developing motivated and self leading members of staff, raising the quality and increase competitiveness, create good jobs and the ability to recruit the right people. This is some of the motivations one can find behind the effort to clarify the basic values of an organization.

This study has focus on common values in a municipality. A municipal organization has one special characteristic. This is related to the democtatic context where the elected leadership that ultimately have got their mandate from the resisents of the municipality. Management processes must therefore be understood in this context.

My study is mainly related to the administrative level of management. The political rationality becomes afterall a vital part of the context that leadership must be formed in. Different opinions can be based on different values and may influence both strategical choices and the outcome of single cases.

Requirements and expectations from the central government and from citizens for more quality and better service can be a financial challenge. Different frameworks for management and leadership in municipalities signalises expectations of efficiency. Through the development of the Quality indicators, performance measurements and benchmarking, the municipalities should be market-oriented, competitive and efficient. On the other hand, they must work with the awareness of values and visions and send a signal to the community about their awareness and focus on the human perspective, even though the economy is important.

Multi-functionality and complexity are a concept that characterizes the municipal organization. Within the same organization, one shell build infrastructure, develop good communities, provide care and learning in different stages of life, and develop an open

government where the community's resources and the individual's rights shall be secured.

I have been working in a municipal organization for the last 10 years. In this perspective I am interested in studying how other leaders think of common values as a basis for reaching goals in a municipal context. As the local authority should I, together with many leaders, bring the employees of the municipality into a feeling of identity to the organization. Employees must feel motivated and realized through an employee policy developed through a communicative process based on values. Values should be the "glue" that connects a community feeling between employees, and between each individual employee and the organization. In this way, we can appear to be comprehensive and harmonized.

Based on recent studies and their understanding of the municipal context, I want to study how the leaders in a municipal experience to exercise leadership in which common values are a goal, or a tool to achieve goals. The communicative logic of dialogue, creative processes and trust between employees are spoken out as necessary high quality service. Meanwhile, demands for reporting and feedback based on instrumental rationality are expected in the other hand as a result of demands to build an efficient public administration.

Economic management is necessary to keep the financials controlled, and leadership based on values must be practised to ensure the quality of the services. How can a leader balance management in the intersection between different ideologies and perspectives, and do municipal leaders experience that they must practise leadership in a context of crossing messages? One can say that the economic-rational and the value-rational objectives must be balanced, and therefore a natural part of leadership. The question is how leaders react to the expectation of being «good» in such a double sense. Do they have awareness of being a subject in a landscape with different ideologies?

Leaders may have different preferences related to different rationalities. A group of leaders in a municipality is composed with people from different professions and different work backgrounds. Through socialization processes, such as education and other professional experience, they have developed their perceptions and perspectives on leadership, culture and

organization. Can this have implications on the work with common values?

In this perspective, I have chosen to study a municipality that has been focusing on common values for the organization. I will, through interviews with leaders, determine how they see the framework for working with common values in a local context. Through interviews with leaders in a municipality I will achieve knowledge of their experience, and their understanding of the common values in this landscape?

## 1. Innleiing

Arbeid med verdiar og verdigrunnlag i organisasjonar har dei siste åra blitt ein trend. Grunngevinga for å utvikle felles verdiar kan vere knytt til ei rekke organisatoriske spørsmål, og kan ha ulikt tyngdepunkt avhengig av organisasjonen sitt føremål. Omdømebygging internt og eksternt, utvikle motiverte og sjølvleiande medarbeidarar, heve kvalitet og auke konkurransevne, skape gode arbeidsplassar og evne å rekruttere dei gode hovuda. Dette er nokre av motivasjonane ein kan finne bak arbeidet med å tydeleggjere verdigrunnlaget i ein organisasjon.

Denne studien er retta mot arbeid med fellesverdiar i ei kommune. Eit særtrekk ved ein kommuneorganisasjon er den folkevalde leiinga i ein demokratisk kontekst der leiarar i siste instans har sitt mandat frå kommunen sine innbyggjarar. Leiingsprosessar kan difor ikkje sjåast uavhengig av kommunen som grunnleggjande politisk organisasjon. Min studie er i hovudsak knytta til det administrative nivået av leiing. Den politiske rasjonaliteten er likevel ein viktig del av konteksten leiarskap skal utøvast i, og politiske meiningsmotsetningar, med grunnlag i ulikt verdisyn, kan difor ligge til grunn for både strategiske val og bak enkeltsaker sitt utfall.

Krav og forventningar frå sentralt hald og frå innbyggjarane om meir kvalitet og betre service medfører at mange kommunar kjenner seg økonomisk pressa. Ulike rammeverk for styring i kommunen sender tydelege signal om forventa effektivitet. Gjennom utviklinga av kvalitetsindikatorar, resultatmålingar og benchmarking skal kommunen verte marknadsorientert, konkurransedyktig og rasjonell. På den andre sida vert det arbeidd med bevisstgjerjing av verdiar og visjonar som sender signal om at kommunen har fokus på det menneskelege perspektivet sjølv om økonomien er viktig.

Multifunksjonalitet og kompleksitet er omgrep som vert nytta om kommunen som organisasjon. Innanfor ein og same organisasjon skal det byggjast infrastruktur, utviklast eit godt lokalsamfunn, gjevast omsorg og læring i ulike livsfasar og utviklast ei open forvaltning der fellesskapet sine ressursar og einskildindividet sine rettar vert sikra.

Med kommunen som arbeidsplass dei siste 10 åra, er eg med dette som utgangspunkt interessert i å studere korleis andre leiarar reflekterer kring arbeid med felles kjerneverdier i ein organisasjon. Som kommunalsjef skal eg, i fellesskap med mange leiarar, bidra til at tilsette i kommunen utviklar vi-kjensle og identitet til organisasjonen. Tilsette skal verte motiverte og realiserte gjennom ein arbeidsgjevarpolitikk som byggjer opp om meiningsskapande prosessar der verdigrunnlaget er basisen. Verdiane skal vere “limet” som knytter band mellom einingane og mellom kvar enkelt tilsett og arbeidsplassen. På denne måten skal vi framstå som heilskaplege.

Med bakgrunn i nyare forskning si forståing av den kommunale konteksten, ønsker eg å studere korleis leiarar i ei kommune opplever å utøve leiarskap der fellesverdier er eit mål eller eit middel for å nå mål. Den kommunikative logikken med dialog, meiningsskapande prosessar og tillit mellom medarbeidarar vert i fleire og fleire samanhengar løfta fram som avgjerande for ei kvalitativ god teneste. Samtidig er krav om rapportering og tilbakemelding basert på instrumentell rasjonalitet forventa i samanheng med krav om ei effektiv offentleg forvaltning.

Økonomistyring er naudsynt for å få offentlege utgifter under kontroll, og verdistyring skal på si side å sikre at kvaliteten på tenestene er god. Korleis kan ein balansere leiing i skjeringpunktet mellom ulike ideologiar og perspektiv, og opplever kommunale leiarar å skulle utøve sitt leiarskap i ein kontekst med motstridande budskap? Mange vil hevde at økonomisk-rasjonelle og verdi-rasjonelle målsetjingar er to sider av same sak og at ein effektiv organisasjon må samordne og balansere desse. Spørsmålet er då korleis kommunale leiarar opplever å vere “god” i ein slik dobbel forstand. Har dei eit bevisst forhold til å vere underlagt ulike styringsideologiar?



Leiarar kan ha ulike preferansar knytt til desse rasjonalitetsformene. Ei leiargruppe i ei kommune er samansett av personar med ulik fag- og erfaringsbakgrunn. Gjennom sosialiseringssprossar som utdanning og anna yrkeserfaring, har dei utvikla sine oppfatningar og perspektiv på leiing, kultur og organisasjon. Kva for implikasjonar kan dette ha for arbeidet med fellesverdiar?

Med bakgrunn i dette har eg valt ut ei kommune som har hatt fokus på fellesverdiar. Eg vil gjennom intervju med leiarane finne ut korleis dei reflekterer kring dette. Med utgangspunkt i analyse av leiarane sine refleksjonar og teori på området vil eg drøfte føresetnadane for utvikling av fellesverdiar i ein kommunal kontekst.

## 1.1 Konkretisering av problemstilling

Tidleg i prosessen vart eg bevisst på at eg studerte teori og materialet kring verdiar i organisasjonar med utgangspunkt i mange spørsmål og mulege problemstillingar: Kva er verdiar? Kva slags kontekstar eller sosiale fellesskap har kraft til å påverke verdiane til einskildindividet? I kor stor grad kan organisasjonen sine verdiar bli dei tilsette sine verdiar? Kan ein organisasjon *ha* verdiar, eller *er* ein organisasjon verdiar? Kva handlar det om når ein organisasjon peikar ut nokre verdiar og løftar dei fram som viktige symbol på kva organisasjonen står for? Kva for implikasjonar har styringsideologi, perspektiv eller kognitiv stil på forståing av verdiar, leiing og organisasjonskultur? Eg fann mykje litteratur om verdiarbeid i organisasjonar. Mange av desse framstår som oppskrifter eller handbøker for korleis prosessar i dette arbeidet bør leggjast opp. I ulik grad tek dei inn over seg spørsmålet om fellesverdiar i ein organisasjon eigentleg er mulig.

Studien si problemstilling/ tema er med bakgrunn i dette formulert slik:

### **Føresetnadar for fellesverdiar i ein kommunal kontekst**

#### **- Leiarar sine refleksjonar**

Gjennom intervju, samt eit innblikk i styringsdokumenta i kommunen, fekk eg kunnskap om den synlege og offisielle sida ved arbeidet. I samtale med leiarane fekk eg i tillegg kunnskap om dei grunnleggjande oppfatningane kring verdiar, leiing og organisasjon. Eg har forsøkt å kome «under huden» på materialet mitt for å kome litt djupare ned i kva fenomenet verdiarbeid eingentleg omhandlar. Gjennom denne analysa har eg funne nokre svar, og nokre nye spørsmål knytt til føresetnadane eller rammevilkåra for dette i ei kommune.

## 1.2. Fagleg avgrensing, aktualitet og forankring av spørsmålet for oppgåva.

Mange reformer i tida 1995-2005 la til grunn tanken om “marknad og management” modellar, som td. Bondevikregjeringa si reform “Frå ord til handling” (Arbeids og administrasjondepartementet 2002). Leiaren vert her sett i fokus, og omgrep som endringsevne, måleindikatorar og resultatoppnåing peikar mot krav og forventingar til økonomisk effektivitet.

Balansert målstyring og verktøy utvikla for bruk i kommunal tenesteproduksjon skulle sikre styring og kontroll av forvaltninga. Dette er inspirert av reformbølger som har påverka offentleg sektor internasjonalt i seinmoderne tid. Grunnleggjande oppfatningar av offentleg sektor si rolle i velferdsstaten har blitt utfordra og påverka av både økonomisk teori og management teoriar som har danna utgangspunkt for diskusjon kring både oppgåver, leing og organisering i offentleg forvaltning. Kartleggingar som Kommunenes Sentralforbund (KS) har gjennomført, viser at utviklinga frå 2004 har medført ei tydeleg auke i iverksetjing av tiltak for å måle i kor stor grad ein når dei mål og resultat ein set opp for dei ulike tenestoområda i kommunane, (Askim J, mfl. 2008)

Parallellt med dette har det dei siste åra blitt arbeidd med å utvikle kommunen som attraktiv arbeidsgjevar. Myndiggjorte medarbeidarar og omdømmebygging peikar mot ei meir sjølvbevisst offentleg forvaltning. “Stolt og unik” er tittelen på kommunane sin overordna arbeidsgjevarstrategi AGS-2020, og set fokus på kommunen sitt særeigne oppdrag og samfunnsansvar (KS 2007).

Både mål og resultatstyring, samt verdibasert leing, har over tid hatt stor forskingsmessig interesse. Som omtalt ovanfor har KS, på bakgrunn av dette, utvikla strategiar som skal ruste kommunane til framtida sitt leiarskap. Det er utvikla verktøy for arbeidsgjevarstrategiar, heilskapleg styring, myndiggjorte medarbeidarar, etisk refleksjon, og vekst- og utvikling for kommunale leiarar. Kommunane vert samtidig oppmoda om å utvikle, og til dels -pålagd å nytte, styringssystem som sikrar god økonomistyring og ei effektiv forvaltning.

Eg har valt ut nordisk forskning på kommunal sektor dei siste 20 åra som bakteppe for studien. Eg vil spesielt nemne Torstein Nesheim sitt arbeid i regi av Senter for Nasjonal Forsking og KS , frå 2006, "Fremtidens ledelse i kommunene". Føremålet med rapporten var å gje forskingsmessig støtte til KS sin nye arbeidsgjevarstrategi, og er basert på sekundærmateriale innan forskning på kommunal sektor. Den gjev ei oppsummering og analyse av dei viktigaste nye forskingsmessige og analytiske bidraga til forståing av leiing i kommunal sektor. Rapporten gjev ei oversikt over sentrale tema i studie av leiing dei siste åra, kva for verktøy og verkemiddel som har vore i fokus i forskinga og kva som er dei viktigaste utfordringane og konsekvensane for leiing (Nesheim 2006). Studien tek opp i seg problemstillingar og leiingsdilemma som kan studerast i samanheng med fellesverdiane si rolle. Rapporten viser at den faglege debatten kring leiing i offentleg sektor idag ber preg av eit forholdsvis kritisk og nyansert blick på marknadskreftene og konkurranseøkonomien. Det er teikn som tyder på at det er i ferd med å danne seg ei større grad av merksemd retta mot det særleg ved sektoren.

Haldor Byrkjeflot har i ein rapport til KS skissert fire faglege utgangspunkt med omsyn til synet på leiing i politisk styrte verksemdar. Han har peika ut det han omtalar som forskinga sine hovudbidrag på området frå 1975 og fram til no. Desse vert oppsummert og kategorisert i posisjonar, og med utgangspunkt i posisjon, som er knytt til tidsepoke, tillagt typiske trekk eller tema. Det er dette Byrkjeflot omtalar som «grunnleggande oppfatningar» knytt til synet på offentleg forvaltning og leiing. (Byrkjeflot 2008)

Dette gjev meg grunnlag å sjå korleis styringsideologi kan ha implikasjonar på arbeid med fellesverdier i ei kommune. I dette biletet vert New Public Management reformar ein naturleg innfallsvinkel til å sjå nærmare på korleis dette tankegodset kan ha påverka leiing og organisering i ei kommune. Både Byrkjeflot og Nesheim sine studiar har vore inngangsport til mykje relevant materiale. Dette har eg nytta til å gå nærmare inn i omgrep som vart viktig for å få analysert materialet mitt. Funn knytt til grunnleggjande oppfatningar om verdier, leiing og organisasjonskultur vart sentralt å analysere. Dette gav meg ulike perspektiv som vart sentrale i drøftinga kring leiarane sine refleksjonar kring arbeid med fellesverdier.

Kommunane sitt arbeid med identitet, kultur og omdømme er ein sentral del av arbeid med fellesverdier. Den grunnleggjande motivasjonen bak arbeid med kjerneverdier vert drøfta i litteratur på området. Dynamikken mellom det interne og eksterne fokuset vart interessant å drøfte opp i mot mine funn. I Nesheim sin rapport er identitet og omdømmebygging drøfta i samanheng med arbeidsgjevar si evne til å behalde arbeidstakarar på bakgrunn av tilhøyrse og identitet til organisasjonen. Den auka merksemda organisasjonar har på merkevarebygging, visjon og verdier kan vere eit signal om auka medvit om samanhengen mellom omdømme, identitet og kultur ( Nesheim 2006:12). Rapporten problematiserer vidare ei overføring av denne trenden til offentlege organisasjonar. Å finne eit sett av kjerneverdier i ein multifunksjonell og kompleks kommuneorganisasjon bør ta utgangspunkt i nettopp dette mangfaldet. Kva er det særigne, varige og unike ved nettopp det å vere ein del av den offentlege forvaltninga, og korleis kan dette kommuniserast og takast vare på på ein truverdig måte. Eg vil analysere og drøfte mine funn opp imot denne diskusjonen.

## 2. Metode

Den greske tydinga av ordet metode tyder “vegen til målet” ( Kvale S, Brinkmann S, 2009 )

Mi interesse for bruken av organisatoriske kjerneverdier var i denne samanheng retta mot kommunal sektor og kommunale leiarar si oppleving av arbeid med fellesverdier. Dette opna for ulike val. Eg kunne ha kartlagd bruken av organisatoriske kjerneverdier i fleire kommunar, kartlagd leiarnivået sine opplevingar gjennom spørjeundersøking eller intervju. Materialet kunne då gjeve med grunnlag for samanlikning av verdikategoriar, ulike forankringsprosessar, samanhengar mellom fagbakgrunn, leiaridentitet og verdibasert leiing, samanheng mellom kommuneøkonomi og handlingsrom for utøving av verdibasert leiing, mm. Eg fann mange interessante innfallsvinklar, men valde til slutt, både på grunnlag av omfang, og av trua på å finne det interessante i eitt enkelttilfelle, å velje ein kvalitativ metode i ei utvald kommune. Gjennom intervju med ei leiargruppe i ei kommune med offisielle kjerneverdier ville eg skaffe meg innblikk i deira forståing av rammevilkår for fellesverdier i ein kommunal kontekst

I dette “ case” ville eg freiste å kome nær, analysere og forstå oppfatningar og meiningsaspekt som var naudsynt for å kunne drøfte problemstillinga mi, eller eventuelt kome opp med nye spørsmål. Ulike filosofar drøftar ulike sider ved kunnskapsproduksjon gjennom det kvalitative forskingsintervjuet. Ulike filosofiske retningar legg til grunn ulike syn på vitenskap og har i så måte ulike krav til kva som kan vitenskapleg dokumenterast og på kva for måte dette skal skje. Det har i årevis blitt utvikla teori om kva kunnskap er og korleis den kan nåast. Denne, epistemologien, eller teorien om kunnskap påverkar korleis forskingsintervju vert oppfatta og gjennomført. Epistemologi kan knyttast til ulike grunnposisjonar. Den hermeneutiske, den pragmatisk og den postmoderne posisjonen kategoriserer og hjelper oss til å forstå kva slags kunnskap som vert produsert gjennom kvalitative intervju bestående av språk, forteljingar, menneskelege relasjonar og kontekstar ( Brinkmann og Kvale 2009).

Mitt utgangspunkt for å nytte kvalitativt intervju som metode er den hermeneutiske forståinga, der føresetnaden er at røynda er konstruert av menneske og må studerast ved å undersøke korleis menneske opplever den. Hermeneutikken sin grunntanke er at vi oppfattar det vi møter med bakgrunn i visse føresetnadar. I motsetnad til den fenomenologiske innfallsvinkelen der verda vert framstilt slik informanten ser den vil hermeneutikken hevde at referansepersonen si røynd vert påverka av mitt blikk. Forforståing vert her viktig. Vi kan ikkje gå inn i eit sosialt fenomen utan å vere påverka av denne. Tolkinga skjer på bakgrunn av denne forforståinga.

Den positivistiske filosofien, med August Comte ( 1798-1857) som grunnleggjar, har bidratt til eit kritisk blikk på kvalitativ forskning som ei legitim vitenskapleg tilnærming. Innanfor denne retninga er dei kvantitative data den sikre veg til nøytralitet, uavhengig av forskaren sine interesser, subjektivitet og verdiar. Dersom det skal argumenterast for at den kvalitative metode, og forskaren si subjektive rolle og forforståing ikkje skal forringe den kvalitative kunnskapen, vert det viktig at metoden, det kvalitative handverket, vert gjennomført på ein god måte ( Kvale mfl, 2009). Dette er definitivt den største utfordringa eg sto ovanfor i dette arbeidet. Dei etiske utfordringane omfattar heile prosessen med oppgåva, frå tematisering til rapportering. Det vart viktig for meg å løfte fram dei etiske refleksjonane ved dei ulike stadia slik at reliabiliteten og validiteten i studiet til ei kvar tid var i fokus.

Mi eiga forforståing av temaet var sentral i både metodeval, utforminga av problemstilling, i sjølve innhenting av materiale, og i analyseprosessen (Holter og Kalleberg 2006). Mitt møte med respondentane var påverka av mine tankar og kjennskap til leiing i offentleg sektor. Dette handlar om mi rolle som kommunalsjef, som student, litteraturfunn på området eg studerer, samt mitt grunnleggjande verdisyn. Mitt inntrykk og mine erfaringar tilseier at å lukkast i arbeidet med fellesverdiar er komplekst og utfordrande. For å lukkast i arbeidet er ein avhengig av tillitsskapande og truverdige prosessar basert på ein verdirasjonell ideologi. Mitt møte med respondentane vil sjølvstundt vere prega av dette, og eg måtte vere open og var for informasjon som eventuelt kan stille spørsmål ved denne forforståinga.

Respondentane si oppfatninga av denne studien ville kunne påverke intervjusituasjonen. Dei var informert om sjølve studien, men og mi stilling som kommunalsjef i ei kommune. På bakgrunn av dette ville dei kunne verte påverka av dei forventningane dei tilla meg som person, som kommunal leiar, og som student. Å kome fram til ei felles forståing, eller ei felles konstruksjon av meining ( Holter og Kalleberg 2006), vart avgjerande for å gje mine informantar eit grunnlag for å fylle si rolle i dette arbeidet.



## 2.1. Reliabilitet og validitet

Studien min er basert på empirisk materiale som skal bidra til å gje svar på ei problemstilling på ein påliteleg og truverdig måte. Prosessen måtte leggjast opp slik at den gav meg eit gyldig og relevant materiale. Reliabilitet refererer til kor påliteleg og truverdig datamaterialet er, medan validitet omhandlar gyldigheit og relevans. Ei undersøking er eit verkemiddel for å skaffe eit empirisk materiale. Måten denne vert lagt opp på kan stå i fare for å påverke resultatet. Gjennomføringa av ei kvalitativ undersøking omhandlar møte mellom menneske der både forskaren si måte å møte tema og intervjuobjekt på (undersøkingseffekten), i kva samanheng materialet vert innhenta på ( konteksteffekten), er med på å påverke resultatet ( Jakobsen og Thorsvik 2005).

Det er både fordelar og ulemper knytta til ei kvalitativ undersøking. Som tilsett i ei kommune kunne eg ha valt å forske på eigen organisasjon. Dette ville ha skapt store utfordringar knytta til reliabiliteten i materialet, då nærleik og distanse er tett relatert til reliabilitet. Sjølv om eg valde ut ei kommune der eg ikkje kjende intervjuobjekta mine, var det likevel kjent at eg var ein «kollega» med kjennskap til ein samanliknbar kvardag. Eg kan ikkje sjå bort ifrå at respondentane vart påverka av sjølve intervjusituasjonen, og av intervjuaren sin bakgrunn. Det var viktig for meg at intervjuet vart gjennomført i deira miljø, og at respondentane var på «heimebane» i situasjonen. Ei ønska å skape ei så avslappa atmosfære som muleg, sjølv om ein slik situasjon likevel vil vere konstruert og til dels unaturleg.

Å ta opp intervjuet via diktafon var i så måte viktig for å kunne frigjere merksemd til respondentane meir enn eg kunne ha gjort dersom eg skulle notere. Intervjuguiden var i tillegg semistrukturert for å utnytte det denne metoden gir av rom til å spørje etter detaljar, utforske nyansane, og ta omsyn til det unike ved kvar einskild respondent.

Å transkribere intervjuet kan sjåast på som ein solid måte å behandle materialet på. Det er tidkrevjande, men tekniske sett enkelt å gjennomføre. Dersom ein legg kommunikasjonsteori til grunn vil det likevel vere mange fallgruver i å stole ukritisk på transkripsjonsmetoden.

Under sjølve gjennomføringa av transkripsjonen dukka det opp mange tankar om korleis denne på best mulig måte skulle yte respondentane rettferd. Spesielt vart dette aktuelt då eg sat saman med ei veninne som hjalp meg å transkribere to av intervju. Kva skulle vi ta med av små ord, pauser, gjetting på dialektord som ikkje var lett å forstå, eller anna. Det kan på denne måten stillast spørsmål til om eitt og same intervju kan transkriberast på ulike måtar, og ingen av transkripsjonane nødvendigvis er meir objektiv enn nokon anna ( Kvale 2001).

Vi valde å leggje lite vekt på pausar og småord, dialekt vart omskrive til bokmål. Dei intervju eg ikkje har omskrive sjølv har eg vald å lytte til på ny dersom eg nytta utsegn herfrå i analysen. Dette ga meg eit betre utgangspunkt for å tolke heilskapen i meningsytringane.

I tillegg til individuelle intervju valde eg å gjennomføre eit gruppeintervju. Eg var bevisst på at dette kunne gje meg både fordelar og ulemper knytt til reliabiliteten i materialet. Fordelen var at dei stimulerte kvarandre i samtalen og dermed skaffa meg nyansert informasjon. På den andre sida kan eg ikkje vere sikker på om at det hindra utfalding. Eg har liten grunn til å tru det siste, då eg opplevde å finne fleire opne meningsmotsetningar i gruppa. Det virka med andre ord ikkje som om respondentane ikkje var oppriktige i samtalen.

Ressursbruken ved ei slik undersøking avgrensar rom for å auke representativiteten ved å til dømes gjennomføre ei komparativ studie i ulike kommunar. Her kunne eg ha samanlikna funn, og gjort forsøk på å generalisere. Omfanget måtte her vore stort dersom ei generalisering skulle vore valid. Problemstillinga mi er knytt til grunnleggjande oppfatningar som eksisterer i ei leiargruppe i same kommune. Eit enkelt «case» gav meg difor grunnlag nok til å drøfte problemstillinga mi, og ikkje minst, oppdage nye spørsmål.

## 2.2. Strategisk utval

Eg hadde kjennskap til ein kommune som har offisielt uttalte kjerneverdier. Dei hadde over tid kommunisert dette som ein del av deira målretta kvalitetsutvikling. Dette gjorde meg interessert i å kome nærmare inn på leiarane i denne organisasjonen.

For å få fram leiarane sine refleksjonar kring arbeid med fellesverdier var eg avhengig av å kome i dialog med dei. Både rådmannsnivået og verksemdsleiar/resultateiningsnivået var interessant for studiet. Tilsaman innehar desse oversikt over dei tenesteovergripande strukturane og strategiane, samtidig som dei utøver leiarskap innanfor kvar sine tenesteområde. Med dette meiner eg at dei utøver leiing knytt til si avdeling og sitt fagområde. Samstundes, i nettverk med andre leiarar, skal dei utøve leiing som fremjer heilskapstenkinga i organisasjonen. Eg hadde i utgangspunktet tenkt å avgrense til kun den administrative leiinga. Då eg fekk tilbod om å intervju ordføraren, takka eg ja til dette, då eg såg at dette kunne gje meg eit anna perspektiv på arbeidet. Eg kunne sjølvsagt ha intervju fleire av politikarane for å finne tendensar i materialet knytt til politisk eller administrativt leiarskap, men dette gav ikkje tidsbruken min rom for. Eg har difor valt å analysere uttalane til ordføraren inn i samanhengen, men med ei klar forståing av det grunnleggjande ulike mandatet det politiske og det administrative leiarskapet har.

### 2.3. Instrument i datainnsamlinga

Som første innfallsvinkel til studien innhenta eg informasjon frå styringsdokumenta til kommunen. Dette gav meg eit innblikk i delar av den offisielle og strukturelle sida ved verdiane. Gjennom kunnskap om dette kunne eg nærme meg leiarane i kommunen med ei meir heilskapleg forståing. Ein gjennomgang og fortolking av dette materialet danna utgangspunkt for justering av problemstillinga, samt utarbeiding av intervjuguide.

Eg valde å nytte dybdeintervju som metode. Den subjektive opplevinga til kvar enkelt leiar skulle danne grunnlag for å drøfte rammevilkåra for fellesverdiar i ei kommune. Målet var å få fylldige beskrivingar av den opplevde kvardagen, noko som var grunnleggjande for å få svar på problemstillinga mi. Kvardagen utviklar strukturar i samfunnet. Kvardagskunnskapen til desse personane kan på denne måten vere eit bidrag til samfunnsforskinga. Eg ønska å forstå leiarane sine refleksjonar gjennom å teste utvald teori opp imot praksis.

Spørsmåla var strukturerte innanfor hovudkategoriar, men med opning for utdjupande underspørsmål. Etter samtale med Rådmannen vart vi einige om å sende ut spørsmåla på førehand. Dette var ei avveging mellom sjansane til å få mest muleg opne intervju, og behovet for å få svar som hadde modnast gjennom noko refleksjon på førehand. I sjølve intervjusituasjonen vart intervjuguiden meir eit verktøy for å sikre at eg hadde fått med meg ulike perspektiv, meir enn ei slavisk oppskrift for samtalestyring.

## 2.4 Analyseprosessen

Analyseprosessen startar lenge før transkripsjonen av intervjuet er ferdig. I følg Kvale startar dette allereie når intervjuprosessen beskriv si livsverd i løpet av intervjuet, utan noko spesiell grad av tolking eller forklaring frå intervjuar eller respondent. Dette skjer i ein dialog der respondenten kan oppleve nye sider av temaet eller sine egne erfaringar. Intervjuaren tolkar dette, ender det tilbake og får det bekrefte eller avkrefta. Slik kan intervjusituasjonen sjåast på som ein dialog og ein prosess. Når intervjuet var transkribert vart dei klargjort for analyse ved at eg leita etter det som var sentralt for å setje lys på problemstillinga mi. Her skjedde det ei avgrensing før eg, som Kvale seier det, utvikla meinig, gjennom å finne fortettingar, kategoriar og historier (Kvale 2009). I løpet av analyseprosessen dukka det opp kategoriar med bakgrunn i omgrep, samanliknbare refleksjonar, og meningsmotsetningar. Eg valde å byggje opp analyse- og drøftingsdelen min med utgangspunkt i dette

## 2.5 Ethiske vurderingar

I løpet av denne prosessen ville eg kommunisere med ei lita gruppe tilsette i ei kommune. Leiargruppa besto av 11 personar som hadde med seg sine personlege tankar i tillegg til sine profesjonelle vurderingar. Dette kunne medføre etiske dilemma for partane som deltok. Det vart viktig for meg å formidle føremålet mitt med denne studien. Dette gjorde eg gjennom dialog med den øverste leiinga i den utvalde kommunen.

I utvalsfasen sende eg ein førespurnad til Rådmann kommunen. Eg valde på eit tidleg tidspunkt å gjennomføre dette som eit case studie i ei kommune som på mange måtar har lukkast i arbeidet med å framstå som truverdige i arbeidet med organisatoriske kjerneverdier. Med dette som utgangspunkt ville det vere lettare å bli påført ein slik studie frivillig. Ein førespurnad om å setje av tid til eit slikt fokus i ein ellers travel kvardag kan kanskje vere lettare å takke ja til dersom ein ser at dette kan underbyggje og forsterke ei positiv utvikling.

Eg var i dialog med kommunen om anonymitet i studien. Kommunen er anonymisert så godt som råd. Gjennom verdiorda er det muleg å identifisere organisasjonen, og dette var leiinga i kommunen kjend med . Kvar enkelt respondent vart anonymiserast så langt som råd i materialet, og det var mi oppgåve som intervjuar å sørge for at respondentane ikkje svarer meir utdjupande eller meir personleg enn dei var førebudd på.

Det var viktig for meg å oppnå tillit i intervjusituasjonen då dette var avgjerande for å få eit reelt nok grunnlag til analyse av forskingsspørsmåla. Problemstillingaer knytt til refleksjonar over leiing, organisaasjon og verdiar, og det var viktig å få tak i dei reelle opplevde historiene og problemstillingane. Dette kan opplevast som personleg og privat. Eg vil unngå at respondentane gjev det dei meiner er “dei rette svara”, noko som kan vere ein risiko når intervjuar har god kjennskap til fagfeltet gjennom å tilhøyre same profesjon. Det vert viktig for meg å formidle ei audmjuk haldning til kompleksiteten i emnet og ei positiv undring til denne kommunen sitt arbeid. Eg trur dette vil danne grunnlag for eit tillitskapande forhold, og til eit reliabelt materiale.

### 3. Teori

#### 3.1 Teoretiske perspektiv i studien

I studien har eg nytta teori som kunne bidra til å gje meg eit analytisk reiskap til å analysere og drøfte problemstillinga mi. I litteraturen eg har valt ut på området er omgrep kring grunnleggjande oppfatningar mykje nytta. Både offentleg forvaltning i sin heilskap, kulturomgrepet og omgrepa leiing og verdiar vert av mange teoretikarar sett i perspektiv med grunnleggjande oppfatningar om mennesket, verda og vitskapssyn generelt. Dette gjorde at eg har valt å gå nærmare inn på omgrepa styringsideologi, perspektiv og kognitiv stil. Både struktur og individperspektivet var interessant i denne samanhengen, og kom til å danne ramme for å analysere funna mine opp imot leiarane si forståing av verdiar og fellesverdiar, av leiing, og av organisasjonskultur.

Vidare vil teori kring omgrepet verdiar og fellesverdiar vere sentralt. Bondevikregjeringa sin verdikommisjon omtala gjennom sine rapportar fellesverdiar som noko som er muleg å oppnå (Verdikommisjonen 1999). Innanfor organisasjonslitteraturen er dette heller ikkje uvanleg. Henning Bang (2005) og Edgard H Schein (1987) er døme på teoretikarar eg har støtta meg til, og som gjennom sine arbeid utvikla teoriar som ser på verdiar som eit sentralt element i organisasjonskulturen.

Omgrepa styring og leiing, og dei grunnleggjande oppfatningane som ligg bak omgrepa gjev ofte signal om kunnskaps og vitskapssyn, syn på organisasjonar og menneska der, og denne samanheng;- eit syn på fellesverdiar som oppnåeleg eller ikkje. Perspektiv på leiing i ein kommunal kontekst, der eg har vektlagt Christensen mfl. (2009), si inndeling i det instrumentelle, kulturelle og mytebaserte perspektivet på leiing, har difor danna utgangspunkt for å analysere leiarane si forståing av omgrepet og av rammevilkåra for verdibasert leiing i ein kommunal kontekst.

Dei tema og grunnleggjande forventningane som i Byrkjeflot (2008) sin rapport er knytt til posisjon og tidsepoke er ei grovskisse av røynda. Skiljelinene er utflytande, og variasjonar er

sjølvsgde. Det er likevel nyttig å ha ei ramme å forstå ulike perspektiv og implikasjonar på organisasjon og leiing i.

Eg har funn i materialet mitt som kan analyserast og drøftast opp i mot fellesverdiar sin mulige plass innanfor ulike logikkar og meiningsystem. Eg har funn i materialet mitt som peikar mot at leiarar si oppleving av fellesverdiar har samanheng med deira kognitive stil. Dette har eg drøfta i samanheng med fellesverdiane sin mulige plass i ein kompleks organisasjon som er samansett av kulturar eller delkulturar som har ei ulik vektning av instrumentell eller kommunikativ logikk knytt til sine grunnleggjande oppfatningar av røynda. I gjennomgang av materialet mitt fann eg forteljingar som kunne knytast opp mot dette. Det peikar seg ut nokre historier om dette «mellomrommet» som Aadland (2004) nytta som symbol på kvar ein leiar oppheld seg, og som Nesheim (2006) gjennom sin metastudie kring leiing i ei kommune har identifisert som åtte leiingsdilemma. Eg kjem til å drøfte verdiane si rolle i dette biletet.

Samanhengen mellom omdøme, identitet og kultur vert ofte nytta som innfallsvinkel til å drøfte bruken av visjon og verdiar i utvikling av organisasjonskultur. Hatch og Schults sin modell for samanhengen mellom desse elementa, understrekar behovet for nettopp å sjå dei i samanheng (Nesheim 2006). Dette gav meg eit utgangspunkt for å analysere leiarane si forståing av arbeid med å skape det Aadland (2001) kallar ein «verdimedveten» organisasjon.

Eg fann det interessant å finne ut av kva for satsing ein kommune som arbeider med fellesverdiar har knytt til leiarutvikling. Funna mine her viser at fellessatsinga dei siste åra har vore knytt til leiarutvikling med fokus på Jungs teori om personlege preferansar (typeindeks). Eg valde å gå nærmare inn i teorigrunnet bak denne tilnærminga til personleg stil eller indeks gjennom å studere Schein si kopling mellom omgrepet «kognitiv stil», og Jungs teori og typeindeks (Schein 2010).



### 3.2 Styringsideologi , perspektiv og kognitiv stil

Ideologi som omgrep vert nytta i ulike samanhengar. Både samfunn, kulturar, politikk og religion kan nyttast som innfallsvinkel til omgrepet. Schein seier at ideologi er det som knyt saman dei ulike grunnleggjande oppfatningane om den menneskelege natur, dei mellommenneskelege forholda sin natur og samfunnet sin natur i ein samanhengande heilskap.

Ideologi kan med utgangspunkt i dette forståast som eit heilskapleg tanke sett av teoriar om korleis samfunnet bør styrast. Den organisasjonsmessige parallellen kan knyttast til fleire tilhøve. Formelle dokument som uttrykkjer dei viktigaste verdiane kan delvis gje uttrykk for organisasjonen sin ideologi. Schein meiner likevel at dette ikkje gjev eit reelt bilete av den eigentlege ideologien. Berre når ideologien vert illustrert med historier og når dei grunnleggjande og underliggjande oppfatningane bak verdiane vert sett ord på, kan ein avsløre ideologien (Schein 2010).

Omgrepet grunnleggjande oppfatningar vert nytta i svært mange samanhengar i litteratur kring kultur, organisasjon og leiing. Når trendar skal kartleggast og gje eit bilete av den historiske utviklinga på området kjem omgrepet stadig tilbake. Dette gjeld óg studiar knytt til korleis synet på offentleg forvaltning har endra seg over tid. Byrkjeflot har i sin rapport til KS skissert fire faglege utgangspunkt med omsyn til synet på leiing i politisk styrte verksemdar. Han har peika ut det han omtalar som forskinga sine hovudbidrag på området frå 1975 og fram til no. Desse vert med utgangspunkt i ulike posisjonar, som er knytt til tidsepoke, tillagt typiske trekk eller tema. Det er dette Byrkjeflot omtalar som «grunnleggjande forventningar» knytt til synet på offentleg forvaltning og leiing ( Byrkjeflot 2008).

Haldor Byrkjeflot si oversikt over tema og grunnleggjande forventningar i ulike fasar av forskning på offentleg leiing syner korleis ulike grunnleggjande forventningar kan påverke menneskesyn, synet på leiing, val og prioriteringar i ein organisasjon. Sett i samanheng med styringsideologi og teori kring korleis denne må avslørast gjennom å analysere dei

underliggende oppfatningane som eksisterer om eller i ein organisasjon vert dette interessant i min studie. Spesielt interessant vart det å sjå korleis perspektiva kunne kjennast igjen i funn knytt til forståing av sentrale omgrep som verdiar, leiing og organisasjonsutvikling.

Perspektiv er i følgje Bø og Helle, tenkemåter eller rasjonalitetsformer basert på formål og fornuft, og orienteringsprinsipp for handling ( Bø og Helle 2005).

I materialet mitt finn eg grunn til å studere to hovudperspektiv spesielt. Det rasjonelle og det relasjonelle perspektivet.

### **Et rasjonelt perspektiv**

Eit rasjonelt perspektiv framhever fornuft og tenkning. Sann kunnskap kan nåast gjennom logisk og omgrepsmessig tenking ( Bø og Helle 2005). Det rasjonelle perspektivet vektlegg mennesket som einskildindivid, og er oppteken av individet isolert frå omgjevnadane.

Læringssynet er basert på eit empirisk og rasjonalistisk syn på kunnskap og tek utgangspunkt i at kunnskap er gitt, objektivt og ligg utanfor individet. Kunnskap vert her noko som må formidlast, og leiing må omhandle å legge til rette for at rett empirisk kunnskap vert formidla og tatt til følgje av organisasjonen sine medlemmar. Her vert leiing utøvd av leiaren og den tilsette vert leia. Leiaroppgåva omhandlar å skape strukturar og system som kan formast utifrå mål, og som dei tilsette innordnar seg etter ( Busch og Vanebo 2003). Målstyring og kontroll er sentrale element og omgrep som informasjon, effektivitet og optimalitet vert gjerne nytta innan denne styringsideologien. Organisasjonar vert her byråkratiske system med lojalt implementerte planar avgjort og vedtekne utifrå mål. Hierarkisk organisasjonsmodell med fokus på styring framfor leiing, der kulturen er fasitprega og resultatorientert, er Lillejord og Fuglestad si samanfatning av denne type rasjonalitet i ein organisatorisk samanheng ( Lillejord og Fuglestad 2007)

## **Eit relasjonelt perspektiv**

Relasjon tyder forholdet mellom to eller fleire gjenstandar og personar som påverkar kvarandre ( Bø og Helle 2005). Det relasjonelle perspektivet ser ikkje individet som isolert, men i samband eller i relasjon med noko eller nokon. Dette byggjer på relativismen som hevdar at all sanseerfaring og alle hendingar berre har meining knytt til og i forhold til andre hendingar. Dette kontekstuelle perspektivet legg då til grunn at alt må tolkast i forhold til ei ytre ramme for å kunne gje meining. Det symbolskfortolkande og postmoderne perspektivet legg og til grunn desse tankane ( Hatch 2001), og tenkemåten vert omtalt som sirkulær, relasjonell og baserer seg på hermeneutisk tenking ( Lillejord og Fuglestad 2007). Kunnskap vert i dette perspektivet utvikla av menneske og i møte mellom menneske.

Leiing vil her omhandle kommunikative prosessar der samhandling og refleksjon står sentralt. Kunnskapsdeling gjennom samhandling medfører at leiing dermed ikkje vert redusert til ein aktivitet utført av den formelle leiaren, men noko som alle i organisasjonen tidvis utøver. Dette krev ein organisasjon der mange av dei tilsette bør ha leiarkompetanse, leiareigenskapar og relasjonelle ferdigheiter. Samarbeid, team og erfaringsutveksling vert viktig praksis i slike organisasjonar. Eit relasjonelt perspektiv retter merksemda mot korleis aktørane i organisasjonen opptrer i forhold til kvarandre og korleis dei vert påverka og påverkar strukturar og kultur.

Schein tek føre seg spørsmålet om korleis kultur oppstår, og nyttar omgrepet kognitiv stil for å forklare korleis den einskilde organisasjonsmedlem tek med seg sine grunnleggjande oppfatningar inn i ein ny organisasjon. Kognitiv stil veks fram fordi mennesket gjennom sosialisering prosessar utviklar meir eller minder tydelege mønster å tenke utifrå. Variasjonar i kognitiv stil oppstår fordi vi veks opp i ulike kulturar som kvar for seg har svært ulike grunnleggjande oppfatningar om universet, sanninga, menneskenaturen og mellommenneskelege forhold. Når nye medlemmar kjem inn i ein organisasjon vil dei freiste å danne felles referanseramme kring sine grunnleggjande oppfatningar.

Vidare meiner han at dette fenomenet lettast kan analyserast gjennom Jungs typeteori fordi den tek med seg både det kjenslemessige og kognitive aspektet . Det viktigaste skiljet på det kognitive området er skiljet mellom intuisjon og sansing knytt til korleis ein person føretrekk å skaffe seg informasjon frå omgjevnadane. På det kjenslemessige området vil skiljet gå mellom å tenkje og å føle eller undersøke og å dømme når det gjeld måten informasjon vert behandla på etter at den er internalisert ( Schein 2010).

Han omtalar Jungs typeteori som ei oppsummert og forenkla kategorisering av to ulike kognitive stilar der den intuitive person føretrekk å basere seg på data frå sitt indre liv, medan den sansande føretrekk å basere data på ytre kjelder. Den tenkjande føretrekk å handsame data ved hjelp av logiske prosessar og formelle framgangsmåtar, medan den følande føretrekk å fatte sine avgjerder på grunnlag av impulsar og kjenslemessige reaksjonar. Den undersøkjande føretrekk å fatte avgjerder når han eller ho har gått nøye gjennom alle sider ved saka, men dei dømmende føretrekk å fatte raske avgjerder og kome igang med det neste problemet.

Når vi er i ein ny situasjon vil vi automatisk gjere eit forsøk på å tolke eller å forstå omgjevnadane våre som er i samsvar med den kognitive stilen vi kjenner oss heime i ( Mckenney m.fl. i Schein 2010:135). Denne prosessen er i utgangspunktet ganske ubevisst, fordi vi som regel ikkje er klar over våre eigen kognitive stil. Vi startar sjeldan med å undersøke ulikskapar i stil før vi vert frustrerte over andre sin veremåte

Korkje styringsideologi, det rasjonell eller relasjonelle perspektivet eller kognitiv stil kan avslørast eller avdekkast i reindyrka form. I teoretisk samanheng kan dei framstå som fundamentalt ulike fordi dei vert omtalt med utgangspunkt i ytterpunkt av ulike grunnleggjande oppfatningar. I denne studien har eg funn som tyder på at arbeid med verdiar kan opplevast ulikt sett i samanheng med perspektiv på leiing og organisasjon. Eg vil difor nytte omgrepet som analytisk reiskap til å analysere desse funna. Forståing av rammevilkår for arbeid med fellesverdiar meiner eg kan studerast med utgangspunkt i slike ulike grunnleggjande oppfatningar.

### 3.3 Verdier

Kva er egentleg ein verdi, kvar kjem dei ifrå og korleis kan dei identifiserast? Verdi er gjerne eit omgrep som skaper assosiasjonar til økonomispråket, og det å setje kroner og øre på noko. Omgrepet vert og knytt til etiske dimensjonar og omhandlar då det som er grunnleggjande verdifullt for mennesket og som vi ønsker å ta vare på og verne om. Når det gjeld sjølve verdiumgrepet har eg valt å studere ulike definisjonar og perspektiv på verdier.

Thyssen seier at :

*«Verdier er premiss for en beslutning»* (Thyssen i Hansen, mfl 2003).

Dette vert utdjupa med å seie at verdier er det vi bedømmer ein situasjon, ei handling eller eit menneske utifrå. Handlingar som ikkje tek utspring i eit sett av verdier, vil framstå som totalt meiningslause og uforståelege, fordi dei ikkje kan grunngjevast. Med bakgrunn i denne forståinga av verdier utgjer dei eit grunnleggjande sett av felles førestillingar, og dannar bakgrunn for , *at* vi handlar, *kvifor* vi handlar og *korleis* vi handlar (Varming i, Hansen mfl 2003).

I 1998 oppretta Bondevikegjeringa ein verdikommisjon. Dersom ein går inn i midtvegsrapporten og sluttrapporten av dette arbeidet ser ein at deira forsøk på å beskrive verdiumgrepet endra seg undervegs. I regjeringa sitt mandat til kommisjonen vert følgjande beskriving nytta:

*Begrepet «verdi» er mest kjent fra økonomien, men omfatter også immaterielle verdier. Det vil si forhold som er viktig for at vi kan ha gode mellommenneskelige fellesskap, som vi ønsker å bygge vårt liv og samfunn på og som gir livet kvalitet og mening. Det kan være religiøse verdier, moralske verdier, estetiske verdier eller ulike*

*former for fellesskapsverdier. Verdier er ikke det samme som normer eller leveregler.*

*Verdier er de livskvaliteter som de moralske leveregler og juridiske lover skal hjelpe oss til å oppnå og ta vare på» ( Kgl. Res. 30.01.98).*

I løpet av kommisjonen sitt arbeid har innholdet i verdiomgrepet endra seg litt. I midtvegsrapporten uttrykkjer dei det slik:

*« verdier er overordnede ønsker og oppfatninger som vi legger til grunn for våre valg og beslutninger. (...) Verdier er forestillinger som hver enkelt bærer i seg selv. Når flere mennesker bærer på de samme verdiforestillingene, har vi fellesverdier» (Verdier-fellesskap og mangfold 1999:12).*

Etter endt verdikommisjonprosjekt uttrykker kommisjonen at det har vore ein prosess i gruppa der ein har diskutert korleis, og om kommisjonen skulle gå inn å definere verdiomgrepet tydelegare enn i mandatet frå regjeringa:

*« man kom imidlertid fram til at man skulle operere med en relativt åpen og omfattende definisjon av verdibegrepet for å unngå å gi svar på vegne av andre» ( Verdier-fellesskap og mangfold 1999:7)*

Desse definisjonane seier oss noko om ei oppfatning av verdier som djupt forankra i menneskesinnet. Dei seier noko om korleis dei dannar grunnlag for motivasjon og handling, og korleis dei skaper meining i det vi gjer. Samtidig seier dei meg noko om kompleksiteten i omgrepet, og at det er ei utfordring å skulle definere eit omgrep som i så stor grad er ein del av vår personlegdom. Prosessen i verdikommisjonen er eit godt døme på dette. Når organisasjonar og kommunen eg har vald å studere, peikar ut fellesverdier for heile organisasjonen, sender dei signal om at dei har ambisjonar og ei tru på at verdier kan overførast sender dei ser eg at dei har tankar om at dette kan overførast frå individ til organisasjonsnivå. Verdikommisjonen omtalar i sin rapport «fellesverdier» som noko som kan oppnåast. På bestilling frå verdikommisjonen vart det gjennomført ei undersøking

«velferdsstatens gleder og byrder». Denne vert oppsummert som ei stadfesting på tidlegare kartleggingar kring den store vektlegginga den norske befolkninga har på menneskelege fellesskap men at den syner eit ganske samansett verdibilete. (Willy Martinussen i Samfunnsspeilet nr. 4, 1999)

Ottar Hellevik, som kvantitativ samfunnsforskar, definerer verdier som:

*«et individs oppfatninger som hva som er grunnleggende mål for egen tilværelse og samfunnsutviklingen ( målverdier ), og oppfatninger om hvordan det er riktig å gå fram for å nå disse målene ( middelverdier eller instrumentelle verdier» ( Hellevik 2002:12).*

Dei endelege verdiane, eller målverdiane, kan vere oppfatningar av samfunnet eller individet sin ideelle tilstand. Dei instrumentelle verdiane, eller middelverdiane, representerer oppfatningar om korleis den ideelle tilstanden skal nåast. Verdier kan etter denne definisjonen til sjuande og sist omhandle grunnleggjande ulike tilhøve. Hellevik omtalar det som målforskyving dersom verdier, som i utgangspunktet var meint som eit middel til å skape endelege verdier, etterkvart vert eit mål i seg sjølv. Det kan vere ulike årsaker til at målforskyving oppstår. Dei endelege måla kan vere diffuse og vanskelege å måle, medan dei instrumentelle verdiane er meir målbare( Barsstad og Hellevik 2006).

Verdier er eit sentralt element i Edgar Schein si forklaring av kultur. Han seier at kjerna i ein kultur består av eit sett med grunnleggjande førestillingar. Desse grunnleggjande førestillingane vert som regel følgt av eit sett med normer og verdier. Ein verdi, seier Jacobsen, er noko vi synest er godt og rett, noko som kan styre handlingane våre mot å handle i samsvar med desse verdiane. Ei norm er det vi ser som akseptabel åtfærd eller ikkje, og innhald og ofte retningsliner for korleis vi bør handle når andre ikkje følger normene. Både normer og verdier er noko som oppheld seg inne i hovuda til den einskilde, og vert først direkte synleg når den gjev seg utslag i synlege element ( artefaktar) som handlingar, snakk eller fysiske objekt ( Schein i Jacobsen 2006: 83).

Når ein organisasjon arbeider med felles verdiar kan ein seie at dei arbeider med verdiar på eit strukturelt nivå. Eg har vist til teoretikarar som definerer verdiar som er knytt til einskildindividet og på denne måten er personlege. Personlege verdiar kan definerast som motiv og intensjonar hos einskildpersonar (Aadland 1998). Dei strukturelle verdiane er dei offisielle verdiane som er nedfelte i organisasjonen sine strategiske dokument, og som vert løfta fram som viktige for å oppfylle føremålet til organisasjonen, visjonar og målsettingar. Verdiane skal vere identitetsberande, ei rettesnor i arbeidet, fungere som kvalitetsmål og som forpliktande for alle i organisasjonen. Desse offisielle verdiane skal røre ved kjerna av organisasjonen sine oppgåver og vere sterke nok til å samle alle faggrupper og subkulturar. Dei fleste tilsette og profesjonsgrupper skal identifisere seg med dei og på denne måten danne basis for ein ønska organisasjonskultur (Aakre 2005).

Ulike faggrupper har sin ytkesetikk som gjennom utdanning og praksis har gitt dei ein felles yrkesidentitet. Dei yrkesetiske retningslinjene skal bidra til styrka etisk handlingskompetanse samt legitimere yrkesutøvinga. Fauske og Nygren omtalar dette som ei kontrakt mellom profesjonsutøvarer og samfunnet (Fauske, mfl 2004).

Både yrkesetiske retningslinjer og offisielle fellesverdiar skal på denne måten ha innverknad for den tilsette si yrkesutøving. Profesjon, organisasjon, og personlege verdiar skal ideelt sett smeltast saman.

Verdiomgrepet er omdiskutert både blant teoretikarar, men også blant folk flest.

Verdikommisjonen sitt arbeid vakte i si tid debatt, og omgrepet verdiar har nok blitt harselert med like mykje som det har blitt teke på alvor som grunnlag for samfunnsstyring.

Til tross for at verdiomgrepet er såpass problematisk er det i stor grad innarbeidd i mange organisasjonar. Mange organisasjonsteoretikarar tek det for gitt at verdiar er ein del av organisasjonskulturen, og at fellesverdiar kan, under visse føresetnadar, bli ein integrert del av individet og av organisasjonen. Dette vil eg kome nærmare inn på i teori om leiding og også



om organisasjonskultur..

Omgrepet verdiar vert altså definert på ulike måtar og belyst frå ulike perspektiv. I samanheng med denne studien er analyse og drøfting av mål og middelverdiar, personlege og strukturelle verdiar og offisielle og faglege verdiar spesielt interessant, då ulike syn på dette kunne gjenkjennast i materialet mitt. Funn knytt til forståinga av dei to omgrepa norm og verdi vil eg og analysere nærmare, då dette kan ha konsekvensar for oppfatningar om kva for prosessar som må til for at fellesverdiar skal vere mogeleg.

### 3.4 Leiing

Leiingsomgrepet vert drøfta grundig innanfor mange fagdisiplinar. Uavhengig av kvar ein vel å finne teori og definisjonar kring omgrepet, dreg det med seg viktige faglege problemstillingar. Strand hevdar at kunnskap om leiing er for spreia og usikker til at leiingsfeltet kan karakteriserast som ein disiplin. Det må av den grunn sjåast på som ei samling kunnskapsbrokar frå mange felt. Standpunktet til Strand, etter å ha påpeika mange reservasjonar kring å finne ei samla ramme å definere leiing innanfor, vert likevel at leing er viktig for organisasjonar og menneske, og at fenomenet leiing lar seg fange og beskrive der konteksten er med på å gje det mening. Han er særskild oppteken av to føresetnadar for leiing:

*«at ledelse får mening og virkning avhengig av hva slags kontekst (f.eks organisasjon og kultur) den inngår i»*

*«at ledelse er en type virksomhet som i særlig grad berøres av usikkerhet, konflikt, mangetydighet og dilemmaer i organisasjonen» (Strand 2007:25).*

Byrkjeflot sine rapportar om leiing i politisk styrte verksemder oppsummerer dei kontekstuelle kreftene som gjennom trendar og reformer har påverka synet på leiing i offentlege verksemder i nyare tid. Christensen m fl. si analyse av omgrepa leiing og styring med utgangspunkt i tre ulike perpektiv: det instrumentelle perspektivet, kulturperspektivet og myteperspektivet, omtalar Byrkjeflot sin studie under kulturperspektivet. Dette byggjer på arbeidet hans med å identifisere tendensar som kan seie noko om korleis dei kontekstuelle kreftene i nyare tid har påverka rammevilkåra for leiing i ein kommunal kontekst.

Dei omtalar omgrepa styring og leiing slik:

**Styring** vert definert som :

*«(...)et lederskaps forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formelle styringsinstrumenter»*

I ein kommune vil dette omhandle at det politiske og administrative leiarskapet styrer utifrå eit mandat som er gjeve dei av folket. Det er basert i eit sett av formelle vedtak, lover, reglar og organisasjonsformer.

**Leiging** omtalar dei som vanskelegare å definere. Oppfatningane om leiing er ofte sprikande, men felles for mange er likevel det at dei fell innanfor det dei omtalar som det kulturelle perspektivet. Dette inneber at dei mellommenneskelege, relasjonelle og prosessuelle fenomen har viktige implikasjonar. Leiging vert altså relatert til korleis menneska vert behandla i det formelle systemet. ( Christensen mfl 2009:121)

Med dette skiljet som utgangspunkt kan ein seie at den moderne utviklinga av både private og offentlege organisasjonar har hatt ei viss tyngdepunktforskyvning frå styring til leiing. Dette meiner dei inneber at formellog overordna leiing er mindre akseptert enn tidlegare, medan desentralisert leiing, med sterkare medverknad frå dei tilsette er meir akseptert( Christensen mfl 2009).

Som omtalt ovanfor vert leiing analysert med utgangspunkt i tre ulike teoretiske perspektiv:

### **Instrumentelt perspektiv på leiing**

Leiging utifrå eit instrumentelt perspektiv vil med dette som utgangspunkt i stor grad samanfalle med styring. Hierarki og dei formelle strukturane i organisasjonen vert nytta systematisk for å nå felles mål. Dette føreset at leiaren har kontroll over sine underordna og at dei underordna aksepterer dette som ei arbeidsform der leiaren har klare mål, innsikt i verkemidla og effektane av desse, samt evne til å få sine tilsette til å setje måla ut i livet. Dei formelle aspekta ved organisasjonsmedlemmane sine roller er her i fokus, og vil vere dominerande for deira faktiske åtferd. Leiging kan her seiast å omfatte korleis ein utnyttar det hierarkiske verkemidla.

### **Kulturelt perspektiv på leiing:**

Christensen mfl. meiner å finne at ein over tid har sett ei utvikling frå styring til leiing både i språket og i organisasjonar sitt daglege verke. Dei viser til Byrkjeflot som framhevar seks ulike tendensar som mulege årsaker til at leiing har blitt viktigare.

1. Globalisering og konkurranse har medført at eit tradisjonelt hierarki vert for lite fleksibelt. Når det offentlege strekkjer seg mot å etterlikne private organisasjonar har medført eit meir aktivt leiarskap på ulike nivå der ein utnyttar kompetanse breiare i organisasjonen.
2. Auka desentralisering, som kan sjåast på som ein refleksjon av ovanfornemnde punkt og medfører at leiing i sterkare grad omhandlar å stimulere og motivere nedover i organisasjonen meir enn å skulle administrere og kontrollere.
3. Den tredje tendensen Byrkjeflot meiner å finne er knytt til avhierarkisering og verdipluralisme. Ein konsekvens av auka utdanningsnivå generelt i samfunnet kan ha medført eit meir kritisk blikk på leiing og autoritetar. Legitimering av leiaråtferd krev då forankring i verdiar og identitessskapande prosessar, meir enn kva leiaren gjer at styringaktivitetar

4. Aukande kritisk blikk på teknokratiske og instrumentelle styringsideal til fordel for indirekte og normativ styring vert omtala som den fjerde tendensen.
5. Endra forståing av demokratiomgrepet vert og omtala som ein tendens til å sjå leiing som ei meir kommunikativ arbeidsform der det vert skapt offentlege arena for argumentasjon og meiningsutveksling.
6. Den sjette tendensen er ein tendens til institusjonalisering av leiingsfeltet i både offentleg og private organisasjonar ( Byrkjeflot i Christensen mfl 2009:124).

Med utgangspunkt i desse kulturelt betinga tendensane vil mange seie at leiing idag vert sett på som viktigare enn den instrumentelle styringa. Leiing omhandlar å bere vidare og å formidle verdiar og normer, integrere og motivere organisasjonen sine medlemmar, utvikle kompetente og medansvarlege arbeidstakarar. Ikkje instrumentelle forhold er i fokus, og utifrå ein slik tankegang treng ikkje det alltid å vere formelle leiarar som faktisk utøver leiing.

### **Myteperspektiv på leiing**

Dette perspektivet tek utgangspunkt korleis leiinga held seg til nye idear kring organisasjonsutvikling. Ein innfallsvinkel til dette er å sjå på leiaren som ein noko passiv aktør som skal akseptere og formidle dei mytane og motane som omgjevnadane pressar på organisasjonen. Ein leiar kan framstå som nytenkjande og endringsorientert gjennom å formidle desse trendane, men kan i sin iver etter å ta inn nye idear i mindre grad ha kapasitet til å setje dei ut i livet. Organisasjonen sin praksis kan difor verte uendra. Dersom ein tek eit meir aktivt syn på leiingsfunksjonen i eit myteperspektiv kan ein sjå det som leiaren si oppgåve å ha ei bevisst haldning til å skilje mytane/ motene frå handling. Ein kan formidle ideane og tankane på ein måte som balanserer omsynet til endring og utvikling mot omsynet til dei tilsette som må sleppe å leggje om praksis kvar gong ein ny trend sveipar over organisasjonen. Myter, symbol, visjonar og verdiar kan på denne måten fungere som oppdragande og inspirerande, gje ei retning og ein profil. Dei fungerer då meir som ein teori om handling, og gjerne om ei handling som ein allereie praktiserer i organisasjonen frå før av.

Leiinga sin legitimitet kan på denne måten verte styrka. Ein kan framstå som ein effektiv og handlingsorientert organisasjon med gode rettesnorar for handling ( Christensen mfl 2009).

Tidlegare tunge tradisjonar kan oppsummert seiast å ha lagt vekt på ei forståing av organisasjonen som ei produksjonseiing som treng styring. Leiaren må i eit slikt perspektiv handle utifrå årsak-verknad tankegangen og ein instrumentell og målrasjonell logikk. Her vert den klassiske organisasjonen byråkratiet, og den klassiske leiaren byråkraten.

Nyare tradisjonar har teke inn over seg det meir komplekse verdsbiletet og definerer leiing utifrå ei meir problematiserande forståing av røynda. Relasjonar mellom leiar og tilsett, kontekstuelle rammer, meiningsskaping og symbol er omgrep som dannar grunnlag å studere leiing utifrå. Strand sin definisjon av leiing byggjer som nemnt på ei slik tankegang, og viser til dei usikre momenta i organisasjonen( Strand 2010 ). Både kultur og myteperspektivet på leiing har sine haldepunkt i desse tradisjonane.

I litteraturen eg har nytta knytt til leiing og verdiar er det kulturelle perspektivet på leiing dominerande. Leiing vert i desse samanhengane sett på som ein aktivitet knytta til dei kommunikative og relasjonsbaserte faktorane i organisasjonen. Leiaren som symbolberar, kulturbyggjar og balansekunstnar, i skjeringspunktet mellom ulike krefter som påverkar organisasjonen si oppfatning av rett og gale, ligg ofte til grunn for definisjonar og teori knytt til det som vert omtala som verdibasert leiing.

Jacobsen og Thorsvik meiner at denne utviklinga speglar ein internasjonal trend der organisasjonar, for å meistre stadig endrande rammetilhøve, er i ferd med å forlate dei sentraliserte og hierarkiske strukturerte organisasjonsformene og leiingsprinsippa. Standarisering, styring og kontroll som har viste seg å fungere i stabile omgjevnadar må vike for horisontale strukturar, nettverk og teamarbeid som fremmer fleksibilitet, innovasjon og omstillingsevne i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2008: 24-25).

### 3.4.1 Verdibasert leiing

Teoriane om leiing er mange, og Berg viser til ei undersøking som meiner ein kan sjå at det finnast 8000 teoriar om leiing ( Berg 2002: 46). I ei oversikt over ulikskapar mellom eldre og nyare leiingsteori viser han til korleis samfunnsendringar har vore med på å påverke leiingsteoriar. Trenden kan syne ei endring frå kontroll, til verdibasert leiing. Aukande grad av intern og ekstern kompleksitet gjer at den gamle måten å styre og kontrollere organisasjonar på ikkje lenger fungerer. Medarbeidarar stiller nye krav til arbeidsplassen. Kreative, motiverte, ansvarsbevisste og lojale tilsette søkjer meningsfullt arbeid, personlig utvikling og harmoni mellom sine egne og organisasjonen sine verdier.

Måtar å organisere og leie på er bygd på visse grunnleggjande oppfatningar om menneske. Organisasjons- og leiingsformer er difor og eit uttrykk for dei verdier ein legg til grunn. Ein leiar si kognitive stil, eller mentale modellar, har difor konsekvensar for leiarstil.

Schein viser til McGregor sin kjende teori om samheng mellom menneskesyn og leiarstil. Teori X omhandlar ei oppfatning om at menneske lurer seg unna dersom det kan, og at det difor må kontrollerast. Teori Y oppfattar mennesket som arbeidsvillig og med evne til sjølvkontroll. Mennesket, i teori Y søker ansvar, er naturleg motivert, har høg integritet og god forståing av røynda. Desse to grunnleggjande ulike menneskesyna har, i følge McGregor, konsekvensar for leiaren si åtferd. På denne måten verkar dei og som sjølvoppfyllande profetiar. Organisasjonskulturen, i kraft av leiaren si åtferd, kan på denne måten hente fram åtferd hjå dei tilsette som er i tråd med både teori X og teori Y ( McGregor i Schein 2010:16).

Aadland beskriv ein metode for «etisk rekneskap», som har blitt testa ut av fleire norske organisasjonar. Her vert det utvikla eit felles verdigrunnlag. Deretter vert samanhengen mellom verdier og praksis konkretisert. Metoden inneber og at det vert gjennomført verdimålingar der ein spør om verdiane vert etterlevd. Med utgangspunkt i målingane utviklar organisasjonen verdibudsjett med handlingsplan over område ein vil styrke. Dialog og kommunikasjon er sentrale metodar i arbeidet. I dialogsirklar vert motsetningar drøfta og det

vert etterstrebe å utvikle ein omforeint tanke om korleis ein skal uttrykke verdiane i praksis. ( Aadland (2004:148) Gjennom verdibasert leiing skal ein utvikle ein verdimedviten organisasjon, seier Aadland. Dette skjer gjennom implementering av verdibasert praksis, og gjennom sjølvrefleksjon. På bakgrunn av dette har han utvikla følgjande definisjon:

*“ Verdibasert ledelse er å motivere og mobilisere organisatoriske handlinger og beslutninger på basis av ønskede verdier, og å avdekke og avgrense innslaget av handlinger og beslutninger som uttrykker ikke-bevisste eller uønskede verdier” ( Aadland 2008: 9)*

Aadland seier av verdistyring først og fremst er kjenneteikna av ein kommunikativ og meningssskapande prosess gjennom involvering og medverknad. Truverd og praktisering av verdiane der leiarar er gode rollemodellar er avgjerande. Han omtalar verdier som både opne og løynde, og meiner at historieforteljinga om hendingar i organisasjonen er ein måte å analysere både overflata og det som litt under vatnskorpa på.

Han seier vidare at verdier har mange nedslagsfelt. Både produksjon og prosessar i organisasjonen uttrykkjer verdiane som organisasjonskulturen ber preg av. Verdibasert leiing omfattar såleis fokus på:

- kva ein ønskjer å drive med, korleis ein bør gjere det, og kvifor ( implementering av verdigrunnlaget). Dette er det normative strategiske nivået
- kva ein faktisk driv med, korleis ein gjer det, og kvifor ( både opne og løynde verdier). Dette er det deskriptivt-refleksive nivået i verdistyring (Aadland 2004).

Aadland stiller spørsmålet om verdier er av ein annan kategori enn normar og mål, slik at dei skipar betre utgangspunkt for leiing og organisasjonsverksemd. Verdirasjonalitet står for handlingar som spring ut av overtyding om at noko er verdifullt i seg sjølv (Aadland 2004).

*“Den handler verdirasjonelt som handler i overensstemmelse med sin overbevisning om hva plikt, verdighet, skjønnhet, religiøs befaling eller en “saks” viktighet krever av ham, uten hensyn til de følgene dette måtte få” ( Weber i Aadland 2004:143).*

Aadland hevdar at verdistyring tek utgangspunkt i at verdirasjonalitet er ein meir kraftfullt motivasjonskjelde enn føremålsrasjonaliteten som litt til grunn for prinsippet om målstyring.

Torodd Strand viser til at både klassikarar som Selznick og nyare litteratur framhever leiaren si rolle med omsyn til å påverke korleis organisasjonsmedlemmane oppfattar og verdset sin organisasjon.

Selznick hevder at ledelsen må kunne bidra til et felles verdigrunnlag for organisasjonen, og at når det er innlært og vel etablert, vil organisasjonen gå over til å bli en institusjon med stabilitet og overlevelsessevne i større grad enn organisasjoner som kan oppfattes som instrumener, noe en ikke er følelsesmessig involvert i

(Selznick i Strand, 2010:20).

Aadland seier at verdibasert leiing kategoriserast i to hovudretningar. Den eine retninga vektlegg organisasjonar sitt sosiale, miljømessige og moralske ansvar som ein faktor i eit samfunn. Desse dimensjonane vert påpeika som naudsynte for ein organisasjon å ta inn over seg i tillegg til sin eigen interesse i å vere økonomisk ansvarleg. Den andre retninga går ser verdibasert leiing som ein prosess som omhandlar involverande og meiningssakapande kommunikasjon mellom organisasjonen sine medlemmar, og som bør vere kjerna i arbeid med målsetjingar og strategiar (Aadland 2004:146 og147).

Tendensar vert oppsummert i nyare litteratur kring leiing og peikar ut ein normativt leiingsideal som byggjer på at leiinga må leggje til rette for medarbeidarskap, involvering, nettverk, meiningsskapande og kommunikative prosessar.

Til tross for dette vil leiarar kunne oppleve at handlingsrommet for leiing vert påverka av system og strukturar som legg til grunn andre grunnleggjande oppfatningar om menneske, kultur og rasjonalitet enn det som dagens normative leiingsideal legg til grunn. Dette «mellomrommet» som Aadland (2004) kallar det, er det fleire studiar som har identifisert.



Mellom anna Nesheim (2006) har identifisert 8 leiardilemma i offentlig sektor. Disse er alle, i større eller mindre grad, influert av reformbølger knytt til offentlig sektor dei siste 20 åra.

### 3.4.2 Leiingsdilemma i ein kommunal kontekst

New Public Management reformer

I denne studien er grunnleggjande oppfatningar om offentlig forvaltning og leiing sentralt. I løpet av dei siste tjue åra har Skandinavia eksperimentert med organisering, produksjon og levering av offentlige tenester. Grunnleggjande oppfatningar om normer for verdiar, normer for leiing og administrasjon har blitt utfordra ( Busch mfl, 2007). Modernisering av offentlig sektor der marknadslignande organisasjons og styringsprinsipp i større grad er legitimt enn tidlegare får gjerne samleomgrepet New Public Management.

NPM byggjer på to teoretiske retningar med opphav frå USA. Public choice, principal-agent teorien og transaksjonskostnadsanalysen er økonomiske teoriar som har til fellesnevner at dei er kontroll- og kontraktorientert. Konkurrans, marknad, brukarmedverknad, kontraktstyring og individuelle lønssystem er sentrale omgrep i teoriene. Den andre retninga, managementteoriene, har privat sektor som førebilete , og tek opp område som mål- og resultatstyring, tiltak innan leiing og organisasjonsutvikling, budsjett- og økonomisystem

( Klausen 2001:27).

I den moderne skandinaviske velferdsstaten har offentlig sektor hatt ei dominerande rolle i samband med eit høgt ambisjonsnivå for velferd og økonomisk politikk. Tre spørsmål har vore sentrale i denne samanheng.

Kva er grunngevinga for offentleg sektor?

Kva bør offentleg sektor ta føre seg av oppgåver, eller kva for funksjon skal offentleg sektor ha i det seinmoderne samfunn?

Korleis kan og bør offentleg sektor fornye og styrke seg gjennom reformer?

( Busch mfl.2007)

Slik som Klausen beskriv dei to teoretiske retningane som har danna utgangspunkt for NPM reformar vert dette og utdjupa av Busch, Vanebo, Klausen og Johnsen til å omhandle to søyler der den eine søyla, med økonomisk teori i ryggen, omhandlar ønske om ei liberalistisk marknadsgjering i og av den offentlege sektor. Kjerneargumentasjonen her er grunngeve i økonomiske forhold. Den andre søyla er knytt til prinsipp for organisasjon og leing. Desse er i stor grad inspirert av løysingar frå privat sektor.

Klausen knyttar årsaka til implementering av NPM på 70- talet til mange samfunnsmessige og internasjonale forklaringar. Mange land fekk eit skifte i det politiske biletet, og fleire land fekk borgarleg regjering. Oljekrisa på midten av 70-talet medførte økonomiske nedgangstider for mange, og ei generell misnøye med staten, forvaltninga og offentleg sektor generelt var med på å danne utgangspunkt for NPM. Offentleg sektor vart sett på som for stor og byråkratisk. Borgarane sette krav om meir medverknad, og uttrykte misnøye med leiinga og med tenestetilbodet i det offentlege. Det vart ytra ønske om ei forvaltning som la mindre vekt på prosedyrar, reglar og ulike interne omsyn ( Klausen 2001: 5)

I norsk litteratur kring NPM vert det set fingeren på årsaker til at i Norge fekk NPM eit seinare gjennombrøt enn i mange andre land. Ein av årsakene til dette ser ut til å vere at mange av tiltaka i reformene hadde for store motstridande verdiar med tradisjonane i den norske forvaltninga, og at den norske velferdstradisjonen sto sterkt. Oljekrisa på midten av 70 talet ramma heller ikkje Norge på same måte som i mange andre land, og misnøya og kritikken mot forvaltninga fekk av denne grunn heller ikkje sama grobotn. Ein annan årsak kan vere at styringa i Norge i denne perioden var prega av mindretalsregjeringar, og det vart

vanskelegare å få fleirtal for ulike reformelement.

Dette har medført at i Norge har det vore ein større kontinuitet i offentleg forvaltning og ein har i stor grad valt å behalde velferdsproduksjonen i det offentlege og i kommunane ( Hansen mfl. 2007).

Elementer fra New Public Management vart først gang teke med i bruk i Willoch-regjerina sitt moderniseringsprogram (1981-1986). Tradisjonelle forvaltningsverdiar vart her utfordra av verdiar som privatisering, avbyråkratisering og regelforenkling, samt et ønske om ei meir publikumsretta forvaltning. Brundtland-regjeringa sitt fornyingsprogram i 1987 fulgte opp dette med å vektlegge IKT, modernisering, økonomistyring og resultatorientering (Vanebo 2005, NOU 2000:19). Bondevikregjeringa si reform “ Frå ord til handling” , la også til grunn marknads- og managementmodellar inspirert av NPM tankar (Arbeids og administrasjondepartementet 2002).

I grove trekk kan ein seie at hensikta med NPM var å skape ryddige organisasjons- og styringsforhold. På denne måten skulle offentleg sektor verte meir effektiv, og fellesskapets goder og velferdsystem skulle forvaltast på ein meir rasjonell måte. I seinare tid har fleire teoretikarar gjennom fagbøker, forsknings- og utviklingsarbeid og artiklar påpeika at NPM har gitt oss utfordringar. Td er utfordringane med ei meir fragmentert offentleg forvaltning ofte nemnt (Vanebo 2005). Motstridande element i NPM systemet gjer at ulike dilemmasituasjonar kan oppstå. Nesheim sine åtte identifiserte leiardilemma i kommunal sektor, som eg vil omtale nærmare for seg, er alle implisert av dette biletet.

Byrkjeflot har skrevet ein rapport omkring forholdet mellom ledelse i privat og offentlig sektor til KS. Med utgangspunkt i å ha kartlagt det han kallar ulike grunnleggjande oppfatningar om offentlege organisasjonar. Han tek opp forholdet mellom privat og offentlig leiing og aktualiserer de med bakgrunn i den lange perioda der NPM har vore ei dominerande tankeretning innan styring, leiing og organisering i offentleg sektor. Han omtalar Norge til langt inn på 90 -talet som ein nølande reformator, og som ein av dei minst revolusjonære medlemmane i heile OECD-klubben, men meiner at dette endra seg ikring årtusenskiftet da

NPM-rørsla hadde fått eit grep om offentleg sektor også i Norge ( Byrkjeflot 2008).

Rapporten påpeikar at det no kan syne som om iveren har stagnert, og at det skjer ei dreining vekk ifrå «marknad og management-modellen». Politisk leiarskifte til rød-grøn regjering kan vere ein medverkande årsak, men rapporten viser og til ei internasjonal vending mot det som ein kan kalle «heilskapleg styring», og som omhandlar eit forsøk på å innføre meir samlande kodeksar som omfattar offentleg sektor.

Leiing i ein offentleg kontekst som har blitt påverka av trendar og reformer som er NPM inspirert krev leiarar som evnar å tilpasse konsept og organisasjonsformene til den verksemda dei er sett til å leiie. Dette omtalar Byrkjeflot som translasjonskompetanse som må nyttast til å avgjere korleis modellar og verktøy for styring og leiing skal «oversettast» når dei skal nyttast i ein offentleg kontekst (Byrkjeflot 2008).

Byrkjeflot syner og til forskning som viser at offentlege organisasjonar er meir utvikla på medarbeiderskap enn mange private bedrifter. Omgrepet medarbeiderskap er mykje nytta i KS sine arbeidsgiverrelaterte utviklingsprogram som skal fremje ei aktiv, medansvarlig og etisk bevisst medarbeiderrolle der medarbeidaren nyttar sine ressursar til det beste for brukarane, verksemda og seg sjølv.

[\(http://www.ks.no/tema/arbeidsgiver/Ledelse/Medarbeiderskap/ \)](http://www.ks.no/tema/arbeidsgiver/Ledelse/Medarbeiderskap/).

Aadland definerer leiarrolla inn i ein mellomposisjon der omgrepet “mellom“ vert omtale som ein audmjuk preposisjon med stort innhald( Aadland 2004). Han knytter verdibasert leiing til dette mellomrommet mellom tillit og kontroll, mellom lojalitet til sanninga og lojalitet til organisasjonen, mellom mot og måtehald, mellom rettferd og forskjellshandsaming. Han seier at det er i dette handlingsrommet den “truverdige leiaren” utviklar sin karakter. Aadland omtalar her eit mellomrom mellom ulike val som ein naturleg del av å utøve leiarskap.

Skogstad og Einarsen understøttar dette med å omtale leiarskap i samband med å handtere motsetningar mellom ulike interesser. Avveining mellom rettmessige krav, behov og ønsker er ei dagleg oppgåve for ein leiar ( Skogstad og Einarsen 2002).

Torstein Nesheim viser til denne definisjonen i sin rapport for KS, og meiner å ha identifisert åtte leiardilemma i ein kommunal kontekst . Etikk, moral, verdiar er omgrep som ofte er nytta i samanheng med å gje innhald i omgrepet dilemma. Etisk dilemma kan definerast som:

*«En valgsituasjon hvor vi opplever at vi må gå på akkord dem verdier og normer vi er moralsk forpliktet av- uansett hva vi velger» ( Eide og Aadland 2006:10)*

Eit etisk dilemma er med andre ord ein situasjon der vi kan oppleve at det vert gale uansett kva vi vel av handlingsalternativ. Eit dilemma vert altså ei verdikonflikt der vi kan oppleve at grunnleggjande verdiar står på spel.

Dei åtte leiardilemma er, slik eg ser det knytt til ulike grunnleggjande oppfatningar om offentleg forvaltning, og er i så måte i stor grad påverka av trendar innan samleomgrepet NPM -reformer.

### **1.Forholdet mellom politikk og administrasjon:**

NPM konseptet har medført endringar i organisasjonsstrukturen i mange kommunar. Politikarane skulle ha ei overordna strategisk rolle og nytte mindre tid på einskildsaker. Maktforskyvinga frå politikk til administrasjon har i mange kommunar blitt opplevd som problematisk, og politikken vert opplevd som fråkobra det som faktisk skjer i verksemdene.

### **2.Sentralisering eller desentralisering**

Forholdet mellom sentralisering og desentralisering kan en diskutere på ulike nivå. Her kan ein ha eit politisk perspektiv eller eit organisatorisk perspektiv. Forholdet kan omhandle diskusjonen kring styring og leiing, korntroll og tillit, stordriftsfordelar og nærleik til brukarane.

### **3.Reindyrking av linjeorganisasjonen vs reduksjon i hierarkiske nivå**

Tonivåmodellen som er innført i mange kommunar dei siste åra syner at mange la vekt på

prinsippet om raskare og betre informasjonshandsaming. Dei tidlegare hierarkiske nivåa definerte myndigheit relativt klart, men vart opplevd som flaskehalsar i samband med forseinkingar i systemet og tap av informasjon. Konsekvensen av denne omorganiseringa har medført oppsvulming av stab-støtte funksjonar, ei svekking av kompetansen knytt til sektorane på rådmannsnivå, og utflytande roller, meir nettverkstenking og større grad av medverknad utanfor linjeorganisasjonen. Fordelane og ulempene med begge strukturane er kjende dilemma for mange kommunar.

#### **4. Leiing mellom makt og tillit**

Leiarar har over tid, gjennom eiga leiargjerning, gjennom kontekstuelle tilhøve, og etablert organisasjonskultur opparbeid seg ei slags sosial kontrakt med sine tilsette. Denne kan ha sitt tyngdepunkt på den eine eller andre sida av vektskåla for styring/leining, tillit/kontroll, og kan verte utfordra i møte med ytre krav om endring. Leiarane skal ha medarbeidarene med seg, søke oppslutning og støtte basert på gjensidig tillit. Samtidig er det viktig å kunne setje i verk tiltak i kraft av den formelle autoriteten og myndet ein har som leiar. Denne balansegangen kan opplevast som eit dilemma.

#### **5. Hierarkiske leining vs sjølvleining på operativt nivå**

Dagens kunnskapsmedarbeider ønsker meiningsfulle arbeidsoppgåver, vert motivert av sjølvsendige og meiningsfylte oppgåver der en kan påverke kva ein skal arbeide med og på kva måte det skal arbeidast. Myndiggjorte medarbeidarar med eit stort innslag av sjølvleining gjev samtidig ei utfordring kring samordning, prioritering av saker og ein forutsigbar arbeidssituasjon.

#### **6. Identitetsbygging vs.nettverksdeltaking**

Kommunale leirar har ansvar for si eining eller sin sektor samtidig som dei har ansvar for å samarbeide på tvers for å ivareta heilskapsperspektivet. Dette kan medføre dilemma kring tid og ressursbruk, orienteringsperspektiv i organisasjonen som kan knyttast til både identitetsproblematikk og lojalitetsdilemma. Balansen mellom det å utvikle eigen organisasjon basert på bære unike idear og verdiar på den eine sida, og det tverrfaglege,

kommunale, interkommunale eller regionale perspektivet på den andre sida.

### **7. Meiningsystem: Fag, økonomi, styringsprinsipp, brukarar**

Balansen mellom fagleg og profesjonell leiing kan relaterast til dette dilemmaet. NPM reformer har medført styringssystem der fokus på økonomi, brukarar og fagleg leiing har fått meir plass. Organisasjonar med sterke faglege tradisjonar (td, skulen) kan verte utfordra på dei dilemma som oppstår i spenningsfeltet mellom ulike styringslogikkar eller meiningsystem som leiing kan vere implisert av.

### **8. Gjenoppretting av formell autoritet eller etablering av normativ orden**

Normative ideal for leiing i offentleg sektor har sitt utspring i den særeigne konteksten kommunane befinn seg i. Med folkevalde styringsorgan, med eit mynde som vert utøvd med bakgrunn i mandat frå innbyggjarane, vil styringskjeden med leiaren sin formelle autoritet og demokratisk legitimitet ligge til grunn for leiingsidealet.

(Nesheim 2006)

Materialet mitt gav meg grunnlag for å analysere funn knytt til ulike perspektiv på leiing og styring. Dette er interessant knytt til leiarane si forståing av rammevilkår for fellesverdiar i ei kommune. Dei ulike dilemmasituasjonane som Nesheim (2006) har identifisert er gjenkjennbare i mange av mine funn. Dette sa meg noko om korleis styringsideologiar og perspektiv får innverknad på oppfatningar av rammevilkår for fellesverdiar i ein kommunal kontekst.

### 3.5 Organisasjonskultur

Kultur er eit omgrep som vert nytta både i daglegtale og i meir teoretiske samanhengar. Definisjonane er mange og lite eintydig. Deal og Kennedy står bak ein mykje brukt definisjon:

*«kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss»* (Bang, 2005: 21)

Bang meiner at organisasjonskulturomgrepet vaks fram som eit forsøk på å gje svar på spørsmål som:

*”Hva er det som får en bedrift til å overleve og en annen til å bukke under? Hvilke*

*faktorer i organisasjonen gjør at noen bedrifter har en åpen og uformell tone, mens*

*andre en streng og formell tone?”* (Bang, 2005:12)

Stapley (1996) viser til ulike skuleretningar innanfor antropologien. Organisasjonsteoretikarar har lånt mykje av sine tankar kring organisasjonskultur frå spesielt ein av desse. Denne retninga ser på kultur som eit sosialt fenomen, og Edgar Schein er ein mykje referert organisasjonsteoretikar som forfektar eit slikt syn. Han ser på kultur som noko leiinga kan påverke og endre, medan andre forskarar meiner dette ikkje er mogeleg.

Dei grunnleggjande meiningsmotsetnadane kring organisasjonskultur og endring er knytt til ei forståing av om ein organisasjon har kultur eller om organisasjonen er kultur. Dersom ein organisasjon har kultur meiner mange forskarar at kultur kan vere nøkkel til å oppnå lojalitet, produktivitet og lønnsomhet i ein organisasjon. Dersom organisasjonar er kultur er den ikkje mogeleg å endre ( Bang 2005).

Eg har valt å knytt analysen mine funn opp imot teori som meiner at kultur kan endrast. Eg meiner det er dette utgangspunktet som kan bidra til å drøfte problemstillinga mi breitt nok.



Samstundes vil funn i materialet mitt gjere det aktuelt å trekke inn andre forståingsrammer for organisasjonskultur som ber preg av enkeltindivid sine andre perspektiv. Teori kring styringsideologi, perspektiv og kognitiv stil vil danne grunnlag for å drøfte dette opp imot leiarane sine refleksjonar kring fellesverdiar i kommunen.

Bang oppsummerar ulike definisjonar som har som utgangspunkt at organisasjonar har kultur:

*”Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene” (Bang, 2005:21)*

Schein definerer organisasjonskultur på følgende måte:

*“ Et mønster av grunnleggende antakelser- skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpassning 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, 2010)*

Det er vanleg å dele organisasjonskulturen i to grunnleggande komponentar i et gjensidig avhengig forhold :

- kulturinnhald (normer, verdier og oppfatningar av røynda)
- kulturuttrykk (artifakter) (Bang, 2005)

### **Kulturinnhald:**

Bang har i sin definisjon av omgrepet organisasjonskultur valt å fokusere på tre

kjerneelement: normer, verdier og oppfatning av røynda. Han meiner at disse tre omgrepa til saman dekker omgrepet grunnleggande oppfatningar (Bang, 2005).

**Normer** omfattar all åtferd som vert forventa, akseptert eller vert støtta av gruppa. Desse normene kan vere uttalt eller ikkje. Gjennom samspelet og aktiviteten i gruppa veks normene fram og dannar handlingsmønster knytt til ulike situasjonar. Normer vert på denne måten knyta både til forventningar og til sanksjonar og verkar på denne måten regulerande.

**Verdiar** er ein viktig del av organisasjonskulturen meiner Bang (2005). Spesielt ved endring vil verdiar kome til syne. Årsaka til dette er at verdiane kan sjåast på som rettleiarar for kva som er godt og vondt, rett eller galt, og på bakgrunn av dette vil det danne seg standardar for åtferd knytt til ulike vallsituasjonar. Ei samanslåing av ulike kulturar vil då synleggjere kva verdiar som ligg til grunn for organisasjonsmedlemmane sine vante normative handlingar.

Eg har i kapittel om verdiar vist til det omdiskuterte og lite handgripelege verdiomgrepet. Med utgangspunkt i dette vert det interessant å studere omgrepet i samanheng med skuleretningar som ser verdiar som eit sentralt element i organisasjonskulturen. Innan desse retningane kjem det fort fram eit behov for å gå nærmare inn i omgrepet for å seie noko om korleis verdiar kan vere forankra i eit menneske og i ein organisasjon.

Argyris og Schön (Schein 1998) skiller mellom organisasjonen sine forfakta verdiar - dei verdiar ein seier at ein har og at ein trur på, og som gjerne er forankra i verdidokument og visjonar, og bruksverdiar som kjem til uttrykk i organisasjonen si åtferd, ritual, symbol, påskjønningssystem og seremoniar. Bruksverdiar er ofte ikkje bevisst hjå den einskilde og kan gjerne vere motsett av dei forfakta. Kartlegging av verdiar i ein organisasjon vert difor vanskeleg. I samtale og ved intervju vil ein få fatt i dei forfakta verdiane, og i enkelte høve kunne analysere dei reelle verdiane gjennom å lytte til underliggjande haldningar. Reelle verdiar eller bruksverdiar må ein nærme seg ved å observere åtferd, haldningar og handlingar.

Det tredje elementet Bang refererer til som ein viktig del av organisasjonskulturer er **felles forståing av røynda**. Med dette meiner han dei oppfatningane om røynda som medlemmane

av kulturen utviklar og nyttar for å skape meining i det dei erfarer. Denne felles måten å forstå røynda på vert utvikla gjennom samhandling og gjev seg utslag i felles oppfatningar om kva som er sant og usant, korleis ulike tilhøve heng saman, vurderingar av hendingar, personar og grupper. Slike oppfatningar vert overført til nye medlemmar ( Bang 2005).

### **Kulturuttrykk/artefakter**

Organisasjonen sine verdiar, normer og felles oppfatning av røynda kjem sjeldan direkte til uttrykk. Bang seier at dei manifesterer seg gjennom ulike symbolske prosessar og objekt i organisasjonen. Vi ser, høyrer og ensar kulturen gjennom handlingar og åtferd, historier, seremoniar, ritual, humor, belønningssystem, språk og sjargong, objekt og ting, fysisk utforming av kontor, bygg og andre varemerke (Bang 2005). Dette er synlege og observerbare produkt av kulturen. Bodskapen bak kulturuttrykket må avkodast og analyserast, og ulike symbol kan sjølvsagt ha ulik tyding. Dersom ein ikkje er medlem i organisasjonen kan det difor vere vanskeleg å definere organisasjonskulturen på artifaktane. Uttrykka er likevel med på å skape og å oppretthalde kulturen.

Når min studie rettar blikket mot ein kommunal kontekst vert det interessant å sjå nærmare på korleis delkulturar kan oppstå både horisontalt og vertikalt i ein organisasjon. Etter Schein sine teoriar er delkulturar, eller subkultur som og vert nytta i litteraturen, noko som oppstår når fleire menneske i delar av organisasjonen har hyppig og nær kontakt over tid, har felles delte erfaringar ofte felles personlege karakteristika (alder, kjønn, yrke, stilling i organisasjonen, felles kjensler og måtar å forstå røynda på (Schein 2008).

Ei slik undergruppe av organisasjonen sine medlemmar kan identifisere seg sjølv som ei distinkt gruppe i organisasjonen. Dei deler gjerne eit sett av problemstillingar og har ei kollektiv oppfatning av røynda. Dette medfører at dei handlar rutinemessig med bakgrunn av ei slik fellesforståing (Bang 2005).

I ein kommuneorganisasjo er det naturleg at det dannar seg delkulturar knytt til ei verksemd, eit tenestemråde, eit hierarkisk nivå ol. Profesjonstilknytting kan vere eit viktig grunnlag for utvikling av delkultur i kommunal sektor. Dei ulike delkulturene vil ha ein relasjon til kvarandre og vi kan dele typen relasjon inn på følgjande måte (Bang, 2005):

- virke støttande eller fremmende
- vere i konflikt og derfor hemme kvarandre
- vere uavhengige og dermed ikkje påverke kvarandre.

I min studie av ein kompleks kommuneorganisasjon er det interessant å studere teoriar om organisasjonskultur og fellesverdiar. Er det slik at ein organisasjonskultur eksisterer som eit resultat av fellesverdiar, eller kan kulturen representere verdimangfaldet i ein organisasjon.

Aadland meiner at ei inndeling i Integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet representerer tre forskjellige svar på spørsmålet (Aadland, 2001).

**Integrasjonsperspektivet** referer til at organisasjonskultur er nedfelt i felles delte verdiar og oppfatningar i organisasjonene, medan **differensieringsperspektivet** fortel at det fins fleire kulturar innanfor ein og same organisasjon. Ein delkultur vert danna av grupper som er funksjonelt og geografisk samla, td eksempel ei avdeling i ein barnehage. I prinsippet er desse to perspektiva ganske like - kulturen vert danna av stabile felles verdiar innanfor ein stor eller lita gruppe. **Fragmenteringsperspektivet** tek som utgangspunkt at også organisasjonar som er prega av verdimangfald, konflikhtar og lite samarbeid også er kulturar. Det er altså ikkje berre fellesverdiar som avgrensar kulturen, men kultur vert forstått som mosaikk av verdiar, utan at det nødvendigvis er ein indre samanheng

Med disse tre perspektivene kan kultur forståast både som heilskap og som mangfald på ei og same tid. Integrasjonsperspektivet representerer heilskapen og peker på det stabile og samlande i ein kultur, mens fragmenteringsperspektivet utgjer mangfald som viser til det dynamiske og oppløysande (Aadland, 2005:47)

Aadland viser til at kulturar i komplekse organisasjonar framstår som eit puslespel der brikkane ikkje passar saman (Aadland, 2005:13). Verdiane utgjer kjerna i organisasjonskulturen og dei vert manifestert gjennom kulturuttrykka. Kulturen endrar seg på ein skala mellom stabilitet og dynamikk, og verdimønsteret i ein kultur kan vere heilskapleg eller mangesidig. Aadlands definisjon av organisasjonskultur vert difor:

*«Organisasjonskultur er mønster av opne og løynde verdiar som pregar ei gruppe og som manifesterer seg i kulturuttrykk. Kulturmønsteret ligg på ein skala mellom stabilitet og dynamikk, heilskap og mangfald»* (Aadland, 2005:53)

Eg har valt ut organisasjonsteori som kan hjelpe meg å drøfte funn knytt til leiarane si forståing av heilskapen og mangfaldet i ei kommune. Kommuneorganisasjonen består av mange organisasjonar i ein og same organisasjon. Dette har konsekvensar for organisasjonsutvikling. Eg har funn som knytar forståing av fellesverdiar til denne konteksten, og kjem til å analysere og drøfte desse.

### 3.5.1 Organisasjonskultur og leiing

Det er mange forklaringar på forholdet mellom leiing og kultur. Eit av kjerneelementa i denne diskusjonen er om leiaren påverkar kultur eller om det er kulturen som påverkar leiaren. Strand hevdar at i den grad ein lukkast som leiar, er det fordi ein har evne til å arbeide med kultur. Kulturomgrepet er vanskelig å få fatt på, samtidig som alle er einige i at kultur eksisterar, seier Strand. « *Den spiller en viktig rolle i samspillet mellom mennesker og har dermed betydning både for organisasjoner og for ledelse*». ( Strand 2001)

Einar Aadland meiner at leiarskapskulturen i dag vert utfordra av nye og alternative perspektiv. Frå eit fokus på måloppnåing og marknadstenking vert synet på leiing og organisasjon meir og meir implisert av verdiar, symbol om mellommenneskeleg samhandling. Omgrep som kaosleiing, sosialkonstruksjonisme, verdibasert leiing og kommunikativ leiing vert sett i samheng med eit alternativt syn på korleis organisasjonar fungerer. Desse retningane, meiner Aadland, får store konsekvensar for korleis leiarar kan tenkje om oppgåva si. ( Aadland 2004)

Å endre organisasjonskultur vil med dette som bakteppe først og fremst måtte handle om å påverke verdiar og haldningar. Å endre grunnleggjande oppfatningar gjennom å avlære dei, for så å lære nye, som Schein ville ha uttrykt det. Slike transformasjonar av forståing av røynda ligg og bak Schein sitt forsøk på å forenkla det han kallar den endelausa diskusjonen om kva leiinghandlar om, til:

«*Ledelsens unike og essensielle oppgave er å manipulere kulturen*» ( Schein 2010:270)

### 3.5.2 Organisasjonar og læring

Omgrepet «lærande organisasjon» vart introdusert på 1900-talet og knytta til ein ide om at organisasjonar som målretta system, må kunne lære og tilpasse seg endringar i eksterne handlingføresetnadar, på same måte som ein levande organisme ( Jacobsen og Thorsvik 2007).

I tillegg til kvar enkelt organisasjonsmedlem sin individuelle kunnskap eller oppfatning av røynda, innehar organisasjonen ei slags kollektiv oppfatning. Organisatorisk læring inneber at fleire personar i organisasjonen lærer, og at organisasjonen handlar som ein heilskap med bakgrunn i ny lærdom. Det komplekse med organisatorisk læring er at mykje av det som vert lært i organisasjonen er knytt til einskildpersonar, og vert difor taus kunnskap. Denne tause kunnskapen er ein del av den usynlege organisasjonskulturen, og kan setjast i samanheng med det Aadland definerer som mange organisasjonsteoretikarar omtalar som den skjulte sida av kulturen sitt innhald. Dette omfattar også dei skjulte eller ubevisste verdiane.

Grunnlaget for å utvikle ein lærande organisasjon ligg i å avdekke, eller å synleggjere og formidle den tause kunnskapen, og til at eksplisitt kunnskap vert internalisert og teke ibruk i organisasjonen. Dersom ein lukkast i dette arbeidet vil ein oppnå ein læringspiral der taus og eksplisitt kunnskap forsterkar kvarandre. Dette fordrar arbeid med prosessar som tydeleggjer og artikulere taus kunnskap, og prosessar som bidrar til at den eksplisitte kunnskapen vert integrert i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2007: 329)

Litteraturen om læring i organisasjonar har til felles at den er inneheld både eit kunnskapsperspektiv og ein handlingsperspektiv. Dei beskriv læring som ein prosess som medfører endring av praksis. Argyris har utvikla ein teori som stiller spørsmål til kva vi lærer og kva som medfører endring av praksis. Han beskriv ein læringsprosess som ofte medfører at i prosessen med å verte flinkare til noko, så utviklar vi ei slags innsikt som får oss til å stille spørsmål om det vi etterkvart vert flinkare til å gjere, gjev dei resultata vi eigentleg ønsker. Spørsmålet om læring vert då knytt til ein tilleggsdimensjon. Det omhandlar ikkje berre

lenger korleis vi skal gjere ting betre, men også kvifor vi skal gjere ting betre. Det skjer ei fokusforskyving frå korleis ein skal gjere ting, til at ein stiller spørsmål til måla og den heilskaplege situasjonen (Agyris i Jacobsen 2007:325).

Korleis-læring er det Agyris kallar enkeltkretslæring, medan kvifor-læring vert omtalt som dobbelkretslæring. I enkeltkretslæring er mål og verdiar tatt for gitt. Ein stiller ikkje spørsmål til om det er dette einn eigentleg ønsker, men er oppteken av å forbetre atferda. Jacobsen seier at i denne forma for læring vert moralske eller etiske spørsmål ikkje stilt. Ein tek med andre ord for gitt at det ein strebar etter å oppnå, er både riktig og viktig.

I dobbelkretslæring kan ein over tid erfare at dei resultata ein oppnår ikkje bidrar til at ein kjem dit ein vil. Det ein gjer kan tvert imot virke mot si hensikt. Den viktigaste forskjellen mellom enkel og dobbelkretslæring vert difor evne og vilje til å stille spørsmål ved dei mål og verdiar ein sett seg, gjerne i open diskusjon med andre.

I samband med fellesverdiar i ein organisasjon er dette interessant. Dersom verdiar er ein del av kulturen sitt innhald, og utvikling av fellesverdiar omhandlar organisasjonsutvikling, vil denne læringsteorien vere ein interessant innfallsvinkel til historier som kan tyde på organisasjonen si evne til dobbelkretslæring.

### **3.5.3 Omdøme, identitet og kultur**

Innanfor oranisasjonsfaget vert det presmentert teoriar kring organisasjonar si evne til å knyte saman identitet og omdøme. Motivasjonen bak arbeid med fellesverdiar i ein organisasjon har ofte motivasjonar knytt til begge desse perspektiva. Identitet rettar merkamda mot dei tilsette sitt forhold til arbeidsplassen, medan omdøme peikar mot eksterne interessentar si oppfatning av organisasjon.

I Nesheim sin rapport for KS peikar han på at kampen om arbeidskrafta kan knytast direkte til fokuset på merkevarebyggjing av arbeidsgjevarar, og at dette stadig har vorte eit viktigare



middel i kampen om dei gode hovuda ( Nesheim 2006).

Også norske kommunar har arbeidd bevisst med dette dei siste åra. Både faktiske og potensielle arbeidstakarar og faktiske og potensielle inbyggjarar kan vere målgruppe for arbeidet, og dels konkurrerer kommunar med andre sektorar, dels er det innbyrdes konkurranse mellom kommunane, dels mellom einingar internt i kommunen.

Han hevder at oppsummeringa av forskning på kommunal sektor i materialet hans peikar mot at kommunal sektor står ovanfor eit omdøme paradoks der medarbeidarar og brukarar i stor grad er fornøgde med kommunen som arbeidsgjevar og tenesteleverandør, medan publikum generelt har ei mindre positiv oppfatning av kommunale tenester. Media er ein medverkande faktor til dette, og han meiner at utfordringa vert å lukke gapet mellom dei ulike oppfatningane av kommunane, og å utvikle identitet og omdøme i rett retning (Nesheim 2006).

Nesheim viser til Albert og Whetten som definerer organisasjonsidentitet som det sentrale, varige og særigne ved ein organisasjon (Albert og Whetten i Nesheim 2006) vidare refererer han til Hatch og Schultz sin modell for samanhengen mellom omdømme, identitet og kultur der det er organisasjonskulturen som knyter saman elementa. Samanhengen kjem til syne ved at identiteten uttrykkjer dei kulturelle oppfatningane i organisasjonen. Refleksjon forankrar identiteten i organisasjonen, medan den uttrykte identiteten kan påverke andre sine oppfatningar. Hatch og Schultz sin teori kring dette vektlegg kor viktig det er å sjå elementa omdømme og identitet i samanheng

Modellen spesifiserer korleis møtet mellom interne og eksterne definisjonar av organisasjonsidentitet oppstår. Dei forklarar dermed korleis organisasjonsidentitet vert skapt, oppretthaldt og endra. I følge denne modellen er identitet resultatet av konversasjon mellom organisasjonen sitt uttrykk ( kultur) reflektert i interessentane sitt image på eit gitt tidspunkt.( Hatch og Schultz i Nesheim 2008)

Albert og Whetten definerer organisasjonsidentitet som det varige, sentrale og særsegne ved ein organisasjon, og utifrå Hatch og Schltz vert identitet eit uttrykk for kva medlemmane oppfattar og tenker om eigen organisasjon. «Kven er vi», og «kva står vi for»? er sentrale identitetsspørsmål som då kan nytte eigen arbeidssituasjon til det kollektive, til det sosiale, og til fellesverdiar og føremål ( Hatch og Scultz i Nesheim 2008: 14). Organisasjonsidentitet verkar direkte inn på korleis individa i organisasjonen tolkar hendingar og korleis dei handlar i forhold til desse hendingane.

Denne teorien er eit døme på korleis sosial identitetsteori har sett sitt preg på organisasjonsfaget. Hatch og Schultz sin teori byggjer på George Herbert Mead sin «speilingsteori» om den menneskelege identitetsutvikling. Denne byggjer på korleis mennesket får tilbakemeldingar frå menneske dei er avhengige av, signifikante andre, heilt frå tidleg barndom. Tilbakemeldingane skaper spira til «meg», som er forståinga av korleis andre ser «meg». Gjennom modningsprosessar vert «éget» utvikla, som vert ei motvekt til påverknaden frå «méget, slik at «eg» og «meg» gjennom heile livet fører ein innbyrdes dialog. Det er gjennom denne dialogen at identitet oppstår, vert beståande eller vert endra. Identitet er på denne måten ein dynamisk prosess som oppstår som et produkt av forhandling mellom individet og dei som individet har ein relasjon til. «Kven er eg?» Og «kva meiner andre om meg?» er spørsmåla som skaper dynamikk og endringar i identitet og personlegdom (Mead i Hatch, M.J. og Schultz, M. 2002:119)

Med utgangspunkt i dette har Hatch og Schltz løfta dette til organisasjonsnivået og utarbeidd ein modell som tek føre seg korleis organisasjonar tileignar seg opplysningar om «oss», på same måte som «éget» sitt speglbilete skaper individet sitt «meg». Omgjevnadane sitt bilete av organisasjonen utgjer då spegelen der organisasjonen kan sjå seg sjølv med andre sine auge.

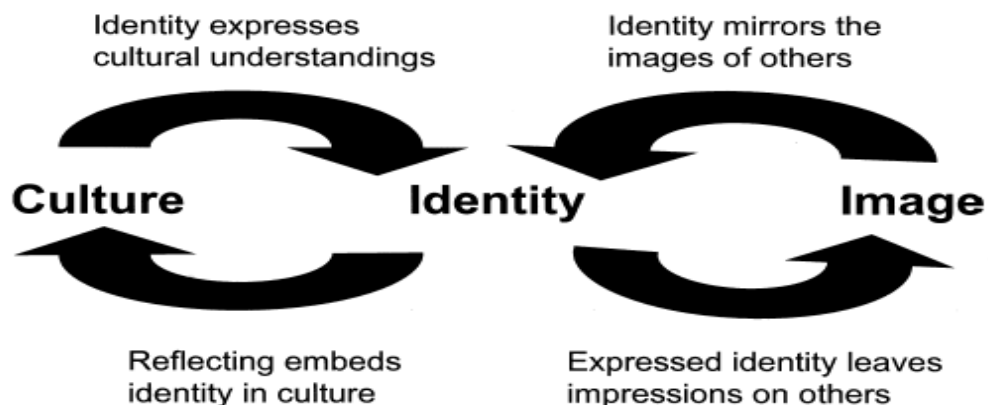


Figure 1. The Organizational Identity Dynamics Model

(Hatch og Schultz 2002)

Samanhengane kjem fram ved at identiteten uttrykker dei kulturelle oppfatningane i organisasjonen. Refleksjon kring dette forankrar identiteten i kulturen. Identiteten speglar igjen andre sine oppfatningar av organisasjonen, medan den uttrykte identiteten kan påverke andre sine oppfatningar. På denne måten kan modellen hjelpe oss å forstå eventuelle avvik mellom identitet og omdøme. Over tid vil avvik likevel justere seg då denne modellen beskriv ein dynamisk identitetsprosess. På denne måten kan vi seie at Hatch og Schultz utfordrar Albert og Whettens påstand om at identitet er varig. Dei meiner derimot at dei tre kreftene kultur, identitet og image stadig påverkar kvarandre gjennom dei fire prosessane; speiling, inntrykk, uttrykk og refleksjon. På denne måten vert identitet ein prosess i stadig utfordring og rejustering.

Hatch og Schults peikar på fallgruver for organisasjonar som ikkje tek denne identitetsdynamikken på alvor. Å ignorere linken mellom kultur og image kan medføre td ein identitet som utelukkande er basert på kultur. Hatch og Schultz karakteriserar denne tilstanden som organisatorisk narssisme (Hatch og Schultz 2002:130). Identitet er her basert på basis av korleis dei sjølv uttrykkjer seg til andre. Det einaste ein då reflekterer tilbake er skuggen av sitt eige sjølvuttrykk, og dermed ein ikkje reell ekstern image.

På den andre sida kan ein organisasjon som vert for oppteken av image og omdøme tilpasse seg eller dreie seg bort ifrå kulturen sin. Ei slik ignorering av kulturarv vil hindre refleksjon over identitet knytt til grunnleggjande oppfatningar og verdiar. Dette kan medføre eit meiningsvakum i organisasjonen som Hatch og Schultz kallar for ein **hyper-adaptiv** tilstand der dei ustabile strømingane av ulike imagepåverknad fyller organisasjonen og tappar den for kulturelle uttrykk til fordel for tomme imageuttrykk (Hatch og Schultz 2002: 133).

Eit viktig poeng i modeller er difor at ein ikkje kan arbeide med dei ulike elementa separat. Ein må arbeide med å utvikle kultur, identitet og omdømme i ønska retning, samtidig som ein må passe på at det er samsvar mellom desse .

Aadland meiner at nyare litteratur viser at eit aukande omgjevnadsperspektiv på organisasjonsteori syner ei djupare forståing av kva organisasjonsutvikling og leiing inneber:

*«Forteljingane om organisasjonen er blandingar av mytar, symbolhistorier og soger om fiasko og suksess. Slike narrative bilete verkar tilbake på organisasjonen si sjølvopfatning.*

*«Organizational stories» handlar om image, men i vel så stor grad som om ethos»*

( Aadland 2004: 23)

Samanhengen mellom identitet omdøme og kultur vart ein naturleg innfallsvinkel i denne studien. I materialet mitt fann eg bære ekstern og internt fokus i grunngevingane for arbeidet med verdiar. Desse grunngevingane fortalde meg noko om leiarane si forståing av verdiane si rolle i dette biletet. Eg har funn som ka analysere leiarane sitt syn på potensialet, eventuelt manglande potensiale, i arbeid med fellesverdiar som ein del av identitet og ommdømmeutvikling.

## 4. Analyse

Etter at 9 intervju var gjennomført vart dei transkribert. 7 av dei transkriberte eg sjølv, medan eg fekk hjelp til dei to siste. Eg endte opp med eit omfattande materiale på omlag 90 tettskrivne sider. I arbeidet med materialet var det viktig for meg å leite etter kategoriar som bidrog til å setje lys på problemstillinga mi. Eg hadde lest mykje teori kring emna verdier, organisasjon og leiing, og måtte vere bevisst på at desse ikkje skulle styre blikket mitt i for stor grad. I etterkant ser eg at eg kunne ha spart meg for ein del «avlærings», eller «legg i gløymeboksen»- prosessar dersom teorifokuset hadde starta litt seinare i skriveprosessen. Eg både lytta og las gjennom intervjumaterialet mitt fleire gongar. Spørsmålsstillingane mine var knytt opp til tre hovudkategoriar, men i gjennomgangen av materialet kom vart det raskt tydeleg for meg at eg ikkje utan vidare kunne systematisere funna med utgangspunkt i dette. Intervjua hadde i stor grad fungert som ein samtale, og dei ulike informantane hadde ulike innfallsvinklar og refleksjonar som inviterte til nye spørsmålsstillingar og perspektiv. Eg starta så arbeidet med å notere stikkord i margin knytt til refleksjonar eg gjorde meg i gjennomgangen av materialet.

Eg gjorde eit forsøk på å finne ut kva informantane hadde å fortelje meg ikring deira oppleving av å skulle leie mot fellesverdier. Kva la dei av meningsinnhald i omgrepet verdi, korleis reflekterte dei kring «fellesverdier» i ein organisasjon, kva var grunngevinga bak fellesverdiane, og opplevde dei verdiane som eit reiskap for leiing? Kva for grunnleggjande oppfatningar hadde dei om leiing i kommunal sektor, kva for eventuelle leiingsdilemma opplevde dei, og kva for rolle spelte verdiane i denne samanheng? Gjennom sorteringa av materialet kunne eg finne nokre mønster i konkrete uttalar kring fellesverdier. Eg fann også meningsmotsetningar mellom leiarar, og refleksjonar kring kognitiv stil eller styringsideologi og synet på verdier. Spørsmålet mitt var no korleis eg skulle gripe an eit materiale som bar preg av ei leiargruppe med mange like og likt formulerte meiningar på den eine sida, og klare meningsmotsetningar på den andre. Eg har ikkje valt å sortere materialet mitt knytt til i kor stor grad uttalanane er vekta i det eine eller andre perspektivet. Som omtalt framstår ulike

perspektiv og rasjonalitetsformer sjeldan i reindyrka form. Kvar enkelt uttale kunne på denne måten bli interessant for å drøfte problemstillinga mi. I materialet fann eg uttalar som eg har valt å sortere inn under ulike kapittel.

*Mine, dine og våre verdier* syner til funn som kan seie noko om ulike grunnleggjande oppfatningar av omgrepet verdier, og korleis verdier kan vere personlege, faglege eller organisatoriske.

*Verdier- eit mål eller eit middel* samlar og analyserer funn knytt til forståing av nettopp dette. Er verdier eit mål i seg sjølv, eller er dei eit middel for å nå andre mål. Det er viktig for ein organisasjon å vere bevisst dette, då verdier i desse to forståingsrammenen kan omhandle ulike tilhøve.

*Heilskap eller mosaikk?* I materialet mitt har eg funn knytt til synet på kommunen som organisasjon, og korleis denne organisasjonsstrukturen medfører delkulturar og profesjonskulturar. Eg har funn knytt til måten ein har valt å organisere implementeringsarbeidet med fellesverdiene på, som kan bidra til å analysere dei grunnleggjande oppfatningane av kva for rammevilkår den kommunale konteksten gjev i dette arbeidet.

*Kan verdier leie?* Eg har funn som fortel noko om kva for perspektiv på leiging som kjem til uttrykk i samtale med leiarane. Eg har funn knytt til synet på medarbeidarar, korleis verdiane vert nytta og korleis ein ser på verdiane si rolle/manglande rolle. Dette har eg nytta til å drøfte korleis ulike syn på leiging/ styring kan ha implikasjonar på korleis ei oppfattar fellesverdier i ein organisasjon som viktig eller mulig.

*«Frå nordens Chicago til look to us»* Grunngevingan for fellesverdier i denne kommunen er knytt til både interne og eksterne forhold. Dei offisielle grunngevingane er forankra i kommuneplanen og peikar mot ei forståing av samanhengar mellom identitet og omdøme i organisasjonen. Dersom arbeid med verdier skal medføre at kommunen skal framstå som heilskapleg, er det viktig å avsløre kva for forståing leiarane har av rammevilkåra i dette

arbeidet. Eg har funn som eg vil drøfte inn imot samanhengar mellom identitet, omdømme og kultur. Samtidig finn eg meiningsmotsetnadar i materialet, som eg vil drøfte opp imot potensialet i dette arbeidet.

*Om å vere» skrudd saman ulikt»*

Dette var eit omgrep som dukka opp fleire plassar i materialet mitt. Eg fann ut at omgrepet var knytt til ei fellessatsing i leiargruppa knytt til Jungs typeteori og innsikt i personlege preferansar. Eg har funn knytt til dette som eg vil drøfte opp i mot organisasjonen sitt arbeid med fellesverdiar. Dette har vore spesielt interessant for meg, då problemstillinga mi kan drøftast i eit litt anna perspektiv: Kan arbeidet med typeteori og personlege preferansar vere eit forsøk på å utvikle gode rammevilkår for fellesverdiar i ein kommunal kontekst.

I kvart kapittel vil eg analysere og drøfte funna mine. Leiarane sine grunnleggjande oppfatningar er utgangspunktet for drøftingane. Dette er fordi eg meiner at leiarane si forståing for sentrale spørsmål kring verdiar som fenomen har konsekvensar for korleis dei forstår rammevilkåra for fellesverdiar i ein kommunal kontekst. Eg meiner og at desse grunnleggjande oppfatningane må synleggjerast i ein organisasjon, og spesielt i ei leiargruppe dersom arbeid med fellesverdiar skal bidra til å utvikle organisasjonen i ønska retning.

#### *4.1 Mine, dine og våre verdier..*

---

Empiri i denne studien er ikkje knytt opp til om fellesverdiane er godt kjent, vert etterlevd, eller fører til måloppnåing i organisasjonen. Mi analyse er knytt til leiarane sine refleksjonar kring fellesverdier og rammevilkår for dette. Dette skal gje meg grunnlag for å drøfte føresetnadane for fellesverdier i ein kommunal kontekst. I dette kapittelet vil eg analysere funn knytt til forståing av omgrepa verdier og fellesverdier. Gjennom analyse av funna har eg danna meg eit bileta av ulike syn som er representert i leiargruppa.

Blant teoretikarar har verdier vore eit omgrep som vanskeleg har latt seg definere klart og eintydig. Omgrepet har ikkje berre vore nytta analytisk i teoretiske samanhenger, men har dei siste åra blitt ein del av eit folkeleg vokabular nytta i ulike samanhengar. I organisatorisk samanheng har også omgrepet gått frå å vere eit reiskap for teorikarar til å studere organisasjonsomgrepet, til å verte eit omgrep som vert nytta i grunngeving bak arbeidet med ei lang rekke praktiske organisatoriske spørsmål. Mange kommunar har lagt vekt på arbeid med verdier som eit ledd i kvalitetsutvikling, omdømebygging og identitetsutvikling.

Når omgrepet er diffust og vanskeleg let seg forklare av teoretikarar, er det ikkje overraskande at leiarar i ein organisasjon har same utfordringane. Mine funn er knytt til leiarane sine forteljingar og grunngevingar for arbeidet med verdier og fellesverdier. Dette har eg nytta til å analysere kva dei grunnleggjande sett legg i omgrepa.

Verdiorda var lett å få auge på i kommunen sitt rådhus. Det var her eg gjennomførte intervju mine, og det er berre i dette kommunale bygget eg har preferansar til å seie noko om synleggjering av verdiane reint estetisk. På heimesida til kommunen fann eg nyhende og informasjonsskriv om aktivitetar som var knytt til arbeid med verdier i organisasjonen. Eitt av skriva var utarbeida i samband med oppstart av arbeidet, der det vart arrangert ein medarbeidardag for alle tilsette i kommunen. På oppslagstavler, kontorveggar, foldarar og i bokmerke er verdiane trykt opp. I kommuneplanen og i årsmeldinga vert dei synleggjort som ein del av det heilskaplege arbeidet i organisasjonen.



Kommunen som organisasjon sender på denne måten signal om den offisielle og strukturelle forståinga av verdiar. Desse strukturelle eller offisielle verdiane er nedfelte i kommunen sine strategiske dokument og vert løfta frem som viktige for å oppfylle visjon og mål. I møte med kommunen fekk eg på denne måten eit innblikk i det Agyris og Schøn omtalar som dei forfekta verdiane ( Agyris og Schøn i Schein 2010). Gjennom dokument og i samtale med leiarane fekk eg eit innblikk i korleis kvar verdi vart utdjupa med eit innhald som tydeleggjorde kva for handlingar og atferd som vart kunne relaterast til verdiordet. Slik Bang definerer kultur, vil dette seie, at eg no hadde ein kunnskap om delar av kulturuttrykket i organisasjonen (Bang 2005).

I samtale med leiarane fann eg uttalar som knytta verdiane opp til organisasjonen sitt kulturelle uttrykk på denne måten:

*«Verdiene skal fungere som en forankring og en ledesnor i forhold til hvordan (.....) kommune skal oppfattes utad og innad. Og kanskje mer som en sånn- det er jo viktig for oss som er ansatt her at vi har en litt felles oppfatning av hvordan vi skal opptre iforhold til de jtenestene vi skal levere. For de fleste produserer jo noe for noen, og det er jo viktig at det budskapet vi leverer blir godt mottatt og at vi får positive tilbakemeldinger på det vi gjør»*

Her vert verdiane sett i samanheng med korleis kulturen skal oppfatast innad og utad. Å verte oppfatta på den eine eller andre måten kan ha samanheng med det ein ser, høyrer eller ensar av det synlege og observerbare produktet av kulturen (Bang 2005). Gjennom kulturuttrykket sender vi signal til omgjevnadane og til tilsette i organisasjonen. Slik denne respondenten uttrykkjer det, kan dette fungere som ei rettesnor og ei forankring.

Videre seier informanten at verdiane skal gje dei tilsette ei felles oppfatning om korleis dei skal opptre. Dei strukturelle fellesverdiane skal med andre ord signalisere forventningar til dei tilsette om kva for åtferd som er ynskjeleg.

Når ein organisasjon har peika ut felles verdiar, kan ein seie at det offisielle uttrykket i organisasjonen representerer eit syn på fellesverdiar som oppnåeleg. Verdiar er altså ikkje berre personlege, men noko som kan strukturast innanfor ei organisatorisk ramme.

Gjennom å studere ulike uttalar frå leiarane vil eg kome nærmare inn på dei grunnleggjande oppfatningane som fins i organisasjonen:

*«Det var vel Rådmannen som kom hit, og var ny, som såg behovet. Hun har jo sett seg opp mål framover, som vi har arbeidd med.. så på denne måten begynte vi å jobbe med mål og visjon og slikt. Da såg vi at verdiene kunne vere eit verktøy for å nå målene våre.»*

Denne uttalen seier noko om eit oppfatta motiv for arbeidet. Samstundes kan den tolkast inn imot ei forståing av omgrepet verdi som eit middel og ikkje eit mål i seg sjølv. Dette vil eg kome nærmara inn på seiare i oppgåva. Informanten meiner at motivasjonen bak fellesverdiar var eit opplevd behov for å arbeide på nye måtar. Videre seier informanten at dette omhandlar å arbeide både med visjon og mål. I dette arbeidet skal verdiane vere eit verktøy. Ein annan informant uttrykte det slik:

*«Det var et behov i organisasjonen for ...å samle seg. Vi gikk over i tonivå modell, Rådmannen var ny, og det hadde vert en del uro i organisasjonen.»*

Informanten uttrykkjer ikkje kvifor arbeid med verdiar kunne løyse desse utfordringane. Det ligg likevel ei oppfatning om at fellesverdiar kan vere eit verktøy til å handtere endring. Det er og ei kjennsgjerning at arbeid med kjerneverdiar i mange kommunar har oppstått i samband med NPM inspirerte reformer, der overgang til tonivå er ein av dei vanlegaste strukturelle konsekvensen for kommunane.

Eg har fleire funn som tyder på eit syn på at at fellesverdiar kan fungere retningsgivande, samlande, og som eit korrektiv:

Ein informant uttrykte det slik:

*« det handler noe om et felles ståsted for å utvikle organisasjonen videre. Både for å ha som et korrektiv og som en retning i det daglig»*

Alle disse uttalane understreker oppfatninga av at fellesverdiar kan opplevast som samlande, retningsgivande, og som noko ein kan einast om.

I materialet mitt har eg `og funn som tyder på ei litt anna forståinga av verdiar. To av informantane uttrykte ei forståing av verdiar som noko som ligg forankra i einskildindividet utan at organisasjonen kan eller bør leggje vekt på å få dette til å bli fellesverdiar for alle.

*«vi følte vel det at dette var slikt som vi jobbet med før orda kom ned på papiret kan du si da. Sånn i forhold til dem vi har med å gjøre. Så du kan si... vi bruker mye tid på det i det daglige.. utan at vi bruker mye tid på det. Dersom jeg som leder hadde hatt ansatte som ikke levde opp til disse orda så ville det jo gå med mye tid til å snakke om*

*det. Men det har jo liksom bare noe med god folkeskikk å gjøre slik vi definerer det hos oss.»*

Denne leiaran opplever ikkje at fellesverdiane har ein viktig funksjon fordi organisasjonen har plukka dei ut, men fordi dei bør vere ein sjølvstøtt del av det daglege arbeidet. Informanten ser på verdiane som sjølvstøtte og knytt til god folkeskikk.

*«Jo, en skal jo levere en god tjeneste, men.. Det er ikke verdiene i seg selv som er viktig. For de ligger der altså.. alle, vi har, altså anstendige mennesker, du snakker om folkeskikk»*

Denne informanten signaliserer det same. Dette arbeidet omhandlar «anstendighet» og «folkeskikk». Dersom ein sidestiller omgrepa «norm» og «verdi», kan den grunnleggjande oppfatninga av verdiar og fellesverdiane verte forstått som åtferd og dei felles standardane for åtferd som bør forventast i organisasjonen.

Vidare uttaler ein av informantane noko som kan tyde på ei forståing av at det fins ein skilnad mellom verdi og norm:

*«Jeg vet ikke om du kan endre det grunnleggende verdisynet, men du kan.. du kan jenke litt på atferden. Det er liksom ikke bare å komme med 4-5 bokstaver og så snur en helt rundt- så enkelt er det ikke!»*

Åtferda ser han det som mulig å regulere, men det grunnleggjande verdisynet omhandlar meir djuptgripande strukturar i personlegdomen. Dette ein interessant diskusjon. I det individuelle perspektiv har teoretikarar drøfta forholdet mellom arv og miljø frå langt tilbake i historia. Er personlegdom noko som er gitt og lite påverkeleg, eller vil miljøet kunne påverke utviklinga av personleg trekk. Like fullt ser vi ein diskusjon i dei organisasjonsteoretiske faga som diskuterer om organisasjonar er kultur eller om dei har kultur.

Dersom ein person eller ein organisasjon over tid utviklar eit handlingsmønster som byggjer på normer eller standardar for åtferd som vert forventa i den konteksten han befinn seg, kva skjer då med denne personen/ organisasjonen? Kan strukturelle verdiar bli personlege, eller har ikkje organisasjonar slik påverknad på individet?

I følge Hatch og Schultz, som har utvikla sin organisasjonsteori på George Herbert Mead sin personlegdomsdanningsdanningsteori, vil «speiling» i andre sine reaksjonar på eiga åtferd medføre identitetsdanning og kulturdanning over tid. Ulik motivasjonen for arbeid med fellesverdiar kan vere knytt til ulike grunnleggjande oppfatningar om korleis identitetsdanning skjer ( Hatch mfl 2002) . Dette vil eg drøfte nærmare i ei organisasjonsteoretisk perspektiv under kapittel om organisasjonskultur.

Du endrar ikkje verdisyn med nokre bokstavar og verdi-ord, seier informanten. Det er lite tvil om at leiarane i denne kommunen erkjenner at arbeidet med verdiar omhandlar lange prosessar meir enn kjappa løysingar. Ein har sett igang prosessar både internt og eksternt der verdiane har fokus. Implementeringsprosessane ber preg av ei oppfattning av verdiar som noko som over tid må føre til djupare forankring i enkeltpersonar og i organisasjonen enn berre gjennom produksjon av verdiplakatar.

Eg har og uttalar som fortel at verdiorda i seg sjølv kan virke korrigerande fordi dei minner dei tilsette om kva som er forventa, eller kva ein har blitt einige om. Ein av informantane mine uttaler at verdiane til kommunen som td: «Interessert», eller «Respekt» i enkelte høve kan omsetjast til handling utan at dei nødvendigvis er personlege verdiar.

*«Ja, fordi det med å være interessert eller ikke interessert handler jo litt om for eksempel å ikke kunne nok om en ting også da. Og du må kanskje tenke at desse folk som holder på med dette er genuint interessert i det, og du har bare en fordømt plikt til å vise interesse du og altså@ så det handler jo om respekt også»*

Denne informanten meiner at dei strukturelle og offisielle verdiane kan og bør kome til uttrykk gjennom dei tilsette si åtferd, sjølv om dei ikkje til ei kvar tid fell naturleg for deg som person. Som tilsett i ein organisasjon som har peika ut verdien « Interessert», skal du altså, i kraft av å vere tilsett i organisasjonen, framstå som interessert. Når eg spurde leiarane om kva for ein av verdiane som kunne vere den mest utfordrande å leve opp til, var det mange som ikkje kunne peke ut ein spesiell. Fleire var likevel innom interessert som ei utfordring. Nokre nemnde det i samband med ein hektisk kvardag, og manglande tid til å gje merksemd. Andre knyta det til at spekteret av fagområde i ei kommune kunne gjere det utfordrande å vere personleg interessert i alle felt. Eg synest verdiordet- interessert- er speisielt interessant. At fleire leiarar omtalar denne som utfordrande kan seier noko om at enkelte verdiane kan ha sterkare allmenne normer knytt til seg enn andre. «Respekt» og «Pålitelighet» kan, slik eg ser det, ha generelt sterkare normative ideal knytt til seg enn til dømes «interessert». Dette kan det vere nyttig å ha eit blick for i arbeidet med verdiar. Verdiar som har svakare normative reguleringar kan vere viktig å drøfte grundigare. Kva betyr det å vere interessert? Kva kan dette handle om på mi avdeling og i mitt møte med kollega og tenestemottakarar?

Når ein organisasjon peikar ut kjerneverdiane er dei gjerne av basal art. Verdiar som Respekt og Pålitelighet er vanskelig å vere uenige i. Det er i omsettingsarbeidet refleksjonane og nyansane kjem fram. I fleire samanhengar kom det fram at det var gjennom slikt refleksjonsarbeid arbeidet med verdiane vart praktisert både i fellesskap og i kvar enkelt avdeling:

*«Når vi skulle vedta verdiene så ble det jobba breitt ut i hele organisasjonen for at alle skulle få et eierskap til dem. Vi starta med medarbeiderdagen, der alle ansatte var på plass, og jobba med verdiene.. kom med innspill...hva betyr verdiene for oss, hva betyr de i vårt daglige arbeid..? Enten du jobber i helse eller skole eller teknisk..så har vi vel..så vi fikk på en måte et forhold til de enkelte orda. Alle jobba med det, og det har i fortsatt å jobbe med på forskjellige måter da.., Vi drar det jo frem i dagliglivet vårt, i det vi gjør i det daglige. Både på godt og vondt.»*

Eg tolka og ein del av utsegna dit hen at leiarane ønska å setje i gang prosessar der verdiorda vart relatert til kvar enkelt tilsett sin praktiske kvardag. «På godt og vondt» seier informanten, og signaliserer at arbeidet kan handle om å utfordre handlingar, eller å sjå på haldningar med eit kritisk blick. Dersom arbeid med verdier skal medføre kulturendring vil det vere naudsynt å utfordre vanar og handlingsmønster:

*«Det setter igang en del prosesser med det å begynne å jobbe med orda, med å analysere egen hverdag.. med å analysere det de gjør til vanlig. Og det var jo en del som kom frem og som tenkte.. det er kanskje ikke akkurat så lurt å gjøre det slik? Men hvis vi snur litt på det.. så blir det slik som vi vil ha det.. det blir positivt i steden for negativt. Så det setter igang en ganske stor prosess i medarbeiderene».*

Når Bang oppsummere ulike definisjonar som har som utgangspunkt at organisasjonar har kultur er han inne på omgrepa normer, verdier og oppfatningar av røynda som utviklar seg når

medlemmane samhandlar. Schein er og oppteken av det som omhandlar oppfatningar av røynda, eller dei grunnleggjande oppfatningane som organisasjonen skaper, oppdagar eller utviklar. Desse meiner han, gjennom gruppeprosessar med ekstern tilpassing og intern integrasjon etterkvart vert sett på som sanningar, og vert vidare lært bort til nye medlemmar som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til oppgåvene organisasjonen skal utføre.

I materialet mitt finn eg altså teikn som kan tyde på at forståinga av omgrepet verdiar er noko ulik. Mange av leiarane uttalar at dette arbeidet omhandlar åtferda vår. Andre utdjupar dette til å omhandle refleksjonsprosessar kring åtferd som gjer at vi må sjå med kritisk blick på det vante handlingsmønsteret.

Ein verdi, seier Jacobsen er noko vi synest er godt og rett, noko som kan styre handlingane våre av å handle i samsvar med desse verdiane. Ei norm er det vi ser som akseptabel åtferd eller ikkje, og innhald og ofte retningsliner for korleis vi bør handle når andre ikkje følger normene. Både normer og verdiar er noko som oppheld seg inne i hovuda til den einskilde, og vert først direkte observerbar når den gjev seg utslag i synlege element ( artefaktar) som handlingar, snakk eller fysiske objekt ( Jacobsen 2006: 83).

Jacobsen, og fleire andre teoretikarar definerer som sagt verdiar som noko som kan styre handlingane våre. Likevel kan ei åtferd bli utøvd utan å vere forankra i spesielle verdiar. Ei åtferd kan på denne måten vere eit resultat av tilvent åtferd, at ein handlar utifrå det som vert forventet, eller at ein handlar utifrå ei rutine eller prosedyre. Åtferda er utifrå ein slik tankegang eit resultat av ei norm. De grunnleggjande skilnaden mellom ein verdi og ei norm er handlingsrommet, slik eg ser det. Ein verdi gjev rom for fleksibilitet og skjønn der ei løysning kan avstemmast etter situasjonen. Ei norm er meir tydeleg, kategorisk eller lite fleksibel.

For å unngå samanblanding av omgrepa verdi og norm, vert det viktig å gå djupare inn i kva ein meiner med at verdiar beskriv åtferda vår. Ofte kan verdiar kome til uttrykk gjennom åtferd, likevel må arbeid med verdiar vere noko meir dersom det skal vere bryet verd.



Dersom ein forvekslar verdi med norm vil ein kunne oppfatte arbeidet som ein lite rasjonell måte å handtere utfordringar på. Normative handlingsideal kan i denne forståingsramma kunne sikrast meir rasjonelt ved å utarbeide standardar for åtferd, prosedyre for handlingar, og kontroll av ein har gjort ting rett og i samsvar med rutinar. Når kommunen arbeider så breitt med felles kjerneverdier ligg det nok oppfatningar i leiargruppa om at verdier opnar for andre muligheiter i organisasjonen enn det normer, reglar og standardar for åtferd gjer.

*«Det er jo forskjellig hva folk har i seg av verdier fra før av. Det har jo med kjemi å gjøre, hvis du har noen som har helt motsatte verdier av deg selv, så finner du fort ut det, og det blir liksom ikke helt den gode kjemien fordi dere er så forskjellige. Men hvis du treffer noen som har samme verdigrunnlag som deg.... så blir det mer riktig på ein måte. Hvis du kan finne ein organisasjon da, som har samme verdier som deg selv personleg, så er jo det helt fantastisk egentlig»..*

Denne uttalen seier noko om felles verdier som grunnlag for fellesskapskjensle og identitet. Den seier og noko om forståing av verdier som djupt forankra i menneskesinnet, noko som kan seiast å vere ein fellesnemnar for dei fleste definisjonar av omgrepet. Informanten seier og noko om verdier som både personlege, men og strukturelle. Informanten uttrykkjer det som om organisasjonar kan ha verdier som du kan identifisere deg med. Eit individ kan ha god kjemi med organisasjonen medan eit anna individ kan kan kjenne at det er noko som ikkje stemmer. Dette seier noko om eit oppfating av verdier som identitetsskapande i ein organisasjon. De seier og noko om ein organisasjon si evne til å kunne fremstå som attraktiv gjennom strukturelle verdier.

« Å finne ein organisasjon som har same verdier som deg», ser ut til å vere ein trend i

moderne arbeidsliv som både offentlege og private organisasjonar tek inn over seg gjennom å freiste å gjere seg attraktive. Kva då med dei som ikkje kjenner « kjemi » med organisasjonen? Eg har uttalar som tyder på at fleire har ei oppfatning om at verdiorda i seg sjølv er korrigerande, og kan nyttast som rettesnor for åtferd. Dersom dei fungerer som ei slik «kvalitetssikring» i det daglege, vil dei kunne fremstå som organisasjonen sine verdiar utan at dei nødvendigvis treng å vere forankra i dei tiltette sine personlege verdiar.

*«Vi snakker jo ofte om det hvis det dukker opp et problem.. en forespørsel eller noe. Da sier vi sånn, litt på spøk da: « vi må jo være løsningsorienterte». Jeg føler at det er mye enklere da.. enn om vi ikke hadde hatt verdiene. Sånn er det jo bestemt, og ja.. det er vi enige om. Vi føler ikke at det er pålagt oss det heller og at vi egentlig ikke vil. Vi er enige om at dette her er bra og at vi har lyst til å jobbe etter disse verdiene».*

Dei strukturelle verdiane styrer på denne måten åtferd. Denne uttalen kan tyde på at verdien «Løsningsorientert» lett kan relaterast til å skulle handle på ein bestemt måte. Om dette har sitt utspring i at ein verdi har blitt personleg forankra, eller om den strukturelle verdien er styrande for åtferda kan då sjåast på som underordna eller uinteressant. Dersom løysinga på problemet vart handtert på ein løysingsorientert måte har ein vel nådd det eigentlege målet? Slik kan ein konkludere dersom det å vere løysingsorientert er eit mål i seg sjølv? Kan ukritisk løysingsorientering medføre at ein ikkje når mål? Diskusjonen om kva arbeid med verdiar grunnleggjande sett omhandlar er interessant her. Er verdiane eit mål eller eit middel?

#### 4.2 Fellesverdier eit mål eller et middel?

---

Hellevik skil, som eg omtalte i teorikappitlet, mellom mål/terminalverdier og middel/instrumentelle verdier. Verdier kan etter denne definisjonen til sjuande og sist omhandle grunnleggjande ulike tilhøve ( Hellevik 2002).

Eg har funn i materialet mitt som tyder på oppfatningar om at verdiane i kommunen er av instrumentell art. Både kommuneplanen og sjølve verdiplakaten uttrykkjer seg på måtar som signaliserer at det er gjennom verdiane ein skal nå mål. Verdiane er eit verktøy for å oppnå kvalitet i tenestane, tilfredse medarbeidarar mm.

*« Jeg har en klar forventning til ledere i (...) kommune om to ting. Det ene er å levere, og det andre er at ledelsen utøves med bakgrunn i kjerneverdiene. De skal være god på ledelse og på å levere.»*

Å levere kan, slik eg tolkar det, omhandle evna til å nå dei måla ein har sett seg. I tillegg til dette signaliserer den øvste leiinga i kommunen at måten det vert levert på også er viktig. Leiing skal utøvast med bakgrunn i kjerneverdier. Måten ein leiar organisasjonen mot mål på er med andre ord ikkje uinteressant. Dette synet på leiing vil eg drøfte nærmare seinare i oppgåva.

Målverdier er, slik Hellevik definerer det oppfatningar om kva som ei dei grunnleggjande måla for individet eller samfunnsutviklinga, medan middelverdier( instrumentelle) er dei oppfatningane ein har om korleis det er rett å gå fram for å nå desse måla ( Hellevik 2002:12).

Dei endelege verdiane, eller målverdiane, kan vere oppfatningar av lokalsamfunnet sin ideelle tilstand. I ein kommune kan dette vere dei overordna måla eller visjonen i kommuneplanen. . Dei instrumentelle verdiane, eller middelverdiane, representerer oppfatningar om korleis den ideelle tilstanden skal nåast.

Eg vil ta ein nærmare blikk på verdiorda, og på den utdjupande teksten desse har fått for å setje dette i samanheng med mål/middel-skiljet til Hellevik:

ANERKJENNELSE:

*« Alle har vi behov for anerkjennelse og ros når vi har gjort en god jobb eller levert gode resultater»*

PÅLITELIG:

*Innbyggere, brukere, pårørende, kolleger, ledere og politikere skal stole på oss, og ha tillit. Det kreves mye av oss når vi skal leve opp til denne verdien. Vi må vite hva vi holder på med – være dyktige og kompetente.*

RESPEKT:

*Respekt i møte mellom mennesker er avgjørende for en god og konstruktiv dialog.*

INTERESSERT:

*Vi har alle møtt dem; De virkelig interesserte, de som spør deg om hvordan du har det, de som kjenner deg igjen og husker hva du er opptatt av. De som virkelig bryr seg! Du føler deg inkludert, du får inspirasjon og du opplever glede og trivsel når du er sammen med dem.*

LØSNINGSORIENTERT:

*Som løsningsorienterte finner vi den veien som er minst energikrevende i konflikter. I forhold til brukerne finner vi gode løsninger som er med å sikre et positivt omdømme og et godt tilbud, selv med stramme økonomiske rammer.*

Verdiplakaten er nedfelt i kommuneplanen. Dei er sett i samanheng med kommunen sin visjon og 6 hovudmål. Det første målet er kvalitet i tenestene, det andre målet er motiverte medarbeidarar. Kommuneplanen omtalar arbeidet med felles verdigrunnlag som eit middel i arbeidet med kvalitet og motivasjon. I denne samanheng vert verdiorda omsett til korleis den organisatoriske åtferda skal kjennast igjen av både brukarar og tilsette.

Det offisielle uttrykket syner her ei forståing av verdiar som instrumentelle, og som eit middel til å nå dei eigentlege måla. Dei eigentlege måla er, slik eg forstår det, dei overordna måla i kommuneplanen, og kan kjennast igjen i nokre av dei utdjupande tekstane knytt til kvart verdiord. Dersom ein ønsker å tydeleggjere i enno større grad den instrumentelle sida av verdiane, kan organisasjonar velje å definere dei enn tydelegare opp imot det som er det eigentlege målet. På denne måten kan ein unngå det eg omtalte i teorikapittelet som målforskyving.

Hellevik omtalar det som målforskyving dersom verdiar som i utgangspunktet var meint som eit middel til å skape endelege verdiar etterkvart vert eit mål i seg sjølv. Det kan vere ulike årsaker til at målforskyving oppstår. Dei endelege måla kan vere diffuse og vanskelege å måle, medan dei instrumentelle verdiane er meir målbare ( Barsstad og Hellevik 2004).

Eg har funn i materialet mitt som peikar mot ei oppfatning av verdiorda som sjølvsagte og litt banale:

*«verdiene der er så selvfølgelige og så banale og så hverdagslige, at jeg følte ikke at det var noe særlig endring for vår del. Vi diskuterer gjennom saker hele tida.. hvordan skal vi gjøre dette her. Og når det står løsningsorientert som er et stort sett positivt ladda ord, ja da må vi prøve å være løsningsorientertt. Men det er klart at hvis vi er løsningsorientert.. i en byggesak.. så går det kanskje ut over naboen. Hvis vi er løsningsorientert i en skutersak.. så ikke bare irriterer vi andre.. og skader dyrelivet, men vi får fylkesmannen på nakken og»*

I tillegg til at informanten meiner at verdiorda ikkje endrar noko knytt til korleis oppgåvene vert løyst, tolkar eg det som om verdiorda i tillegg skapar nokre dilemmasituasjonar dersom ein til ei kvar tid skal etterleve dei. Dersom verdiane vert eit mål i seg sjølv kan ein i desse tilfella risikere å bryte med andre lover og retningslinjer. Dersom dei daglege arbeidsoppgåvene i ein organisasjon i stor grad er lov og regelstyrt, vil kanskje fellesverdiar opplevast meir som «smør på fleisk», eller i andre enden, som eit forventning ein ikkje kan eller bør leve opp til.

I dette bildet vert det spesielt viktig å diskutere ulikskapen mellom mål og middelverdiar. Arbeid med verdiar kan ikkje omhandle at å vere løysingsorientert er eit ideal i seg sjølv. På denne måten kan ikkje arbeidet med verdiorda sikkrast gjennom rutiner og «sjekklister». Det er her ein kan kome i fare for ei målforskyving, og at dei rett og slett hindrar at ein når det eigentlege målet.

Mange av informantane nyttar omgrepet åtferd knytt til å forklare korleis ein avdekker verdiane. Uttalen under, er eit døme på dette:

*« verdiane beskriver jo på en måte atferden vår. Hvordan vi opptrer vil jo ha betydning for hvordan en mottaker oppfatter produktet da. Så hvis du møter en sur person i andre enden som virker svært nedlatende til kolleger og andre så vil kanskje heller ikke kvaliteten på det produktet oppfattes som bra .»*

Uttalen representerer eit syn på verdiane som eit middel fordi informantene knytter dei opp imot korleis eit produkt vert oppfatta. God kvalitet i tenesten kan her sjåast på som målet. Verdiane, representert i måten produktet vert levert på er eit middel.

Åtferda, eller måten leiaren, eller ein kommunalt tilsett opptrer på i møte med den som skal motta produktet, vil kunne ha konsekvensar for om kvaliteten vert opplevd som bra eller ikkje. I kommunal sektor vil dei fleste tenestene omhandle møte mellom menneske. I eit relasjonelt perspektiv er det i dette møtet kvalitet vert opplevd eller ikkje opplevd. Når informanten omtalar verdiane som «åtferden vår», tyder dette på ei grunnleggjande oppfatning om at verdiane skal fungere som eit middel for å nå mål ved at dei fungerer som normer eller standardar for korleis ein opptrer.

Faren ved å omtale verdiar som åtferd, er at ein kan få ei for unyansert bilde av kva verdiar djupast sett er. Ein kan stå i fare for å sjå ei viss type åtferd som eit mål i seg sjølv, og misse det eigentlege målet av syne. Sjansen for å få dei ulike organisasjonstypene i ein kommune med på å oppfatte arbeidet som nyttig kan vere større dersom ei nyttar refleksjonen kring verdiar enno meir direkt opp imot dei konkrete og eigentlege måla i organisasjonen. Her vil det kome tydelegare frem at verdiane kan medføre ulik atferd avhengig av situasjonen.

Fleire av leiarane uttrykte at verdipratet omhandla nettopp dette. Refleksjon kring kva ein gjer og kvifor ein gjer det. I tillegg har eg funn som tyder på at det eksisterer andre oppfatningar av dette arbeidet:

*«Ja, det som er positivt rundt det der er jo at det skaper en diskusjon, du får oppmerksomhet i media og du styrker omdømmet.. men ..... det er kanskje mer utenpå enn inni»*

Denne leiaren ser på arbeid med verdiar som eit middel til å styrke omdømmet. «..det er kanskje mer utenpå enn inni...», seier informanten vidare. Eg kjem seinare inn på

grunngeving for arbeid med verdiar knytt til internt og eksternt fokus. Også denne uttalen tyder på ei forståing av verdiar som middelverdiar. Uttalen syner likevel at sjølv om fleire leiingar deler denne oppfatninga, treng ikkje dette å tyde at dei deler den same grunnleggjande oppfatninga av kva for effekt verdiane har på organisasjonskulturen. Uttalen sender i så måte eit signal om manglande tru på potensialet i denne satsinga.

Informanten uttaler vidare:

*«Det har veldig mye med kulturen i en organisasjon å gjøre, tilliten mellom medarbeiderne, og stemningen, som avgjør om det der bare blir sånn der pirking, eller om dette er noe en kan ha det litt artig med, så kan vi diskutere og ha det som utgangspunkt. Altså, det er litt det der med veien, det er liksom den som er målet.. veien er målet.*

Dette utsagnet er interessant knytt til fleire perspektiv. Informanten uttrykkjer at det ikkje er sjølv sagt at det skal kjennast naturleg å snakke om verdiar i alle organisasjonar. At dette arbeidet kan kjennast som pirking, eller noko ein kan ha det litt artig med tolkar eg som ei oppfatning om at arbeid med verdiar på denne måten kan for enkelte opplevast som unyttig bruk av tid. Informanten ser likevel at det er sjølve prosesser, og slik eg tolkar det: arbeidet med å reflektere kring verdiane si rolle som er målet.

Det kan vere viktig for ein organisasjon å drøfte forholdet mellom mål og middelverdiar. Kvifor skal vi framstå som løysingsorienterte? Kan vi vere fornøgde med å ha framstått som løysingsorienterte utan å ha diskutert kva som var det eigentlege målet med å få oppgåva løyst? Kan løysingsorientert medføre at vi ikkje når det eigentlege målet?



Dersom ein har ei grunnleggjande oppfatning av verdiar som eit mål, vil dei fort kunne argumenterast kring som lite brukbare. I enkelte situasjonar vil ikkje det å vere løysingsorientert føre til at ein når det endelege målet. Kanskje kan verdiar til og med påverke kvarandre negativt, og ein kan framstå som lite påliteleg dersom ein til stadig er løysingsorientert? Ulike forståing av kva verdiar er, vil ha konsekvensar for korleis ein opplever dette arbeidet som nyttig. Det ikkje uventa å finne ulike perspektiv og forståingsrammer i ein og same kommuneorganisasjon. Organisasjonar med så ulik oppgåveløysing vil naturleg utvikle ulike oppfatningar av kva som er gode «verktøy» for god oppgåveløysing. For å unngå å slå kvarandre i hovudet med verdiord, må ein difor kome til bunnen av det grunnleggjande skiljet mellom mål og middelverdiar.

### 4.3 Heilskap eller mosaikk?

---

*«(...). Men igjen så sier eg at verdiane er endel av en heilhet som vi har jobba ut. Som kanskje et fåtall av kommuner har jobba ut. Vi er nødt å ha verdier hvis vi skal presentere ein heilhet.»*

Denne uttalen er tydelig i si forståing av fellesverdier som muleg i ein kommuneorganisasjon. Informanten meiner at verdiane skal vere ein del av heilskapen. Kommunen skal presentere ein heilskap.

«Når flere mennesker bærer på de samme verdiforestillingene, har vi fellesverdier. (Verdier-fellesskap og mangfold 1999:12) konkluderte verdikommisjonen med. Både funn i mitt materiale og fleire teoretiske innfallsvinklar og definisjonar kring verdier syner ei tru på at fellesverdier kan nåast i ein organisasjon.

I ein kommuneorganisasjon vil arbeid med fellesverdier ikkje berre omhandle dynamikken mellom personlege og strukturelle verdier. Når arbeid med verdier vert omtalt som eit arbeid med heilskapstenking, finn eg og at det eksisterer ei forståing av at det fins delkulturar i ein og same organisasjon.

*L: «Det er jo ulike måtar å forstå dette arbeidet på. Vi har jo ulike kulturer.»*

*I: «Ulike kulturer?»*

*L: «Ja ulike kulturer i de ulike avdelingene. Vi ser jo dette litt ulikt.. slik som i barnehage, i teknisk osv.»*

Kommuneorganisasjonen representerer ulike sektorar og avdelingar. Desse utfører ulike tenester, som har ulik fagleg og kulturelle forankring. Informanten har ei oppfatning av at synet på arbeid med verdiar kan vere implisert av dette.

Akre seier at verdiane må røre ved kjerna i kulturen for at dei skal fungere forpliktande og som kvalitetsmål for alle i organisasjonen. Dei skal samle faggrupper og subkulturar og dei fleste tilsette skal identifisere seg med dei ( Aakre 2005).

*Vi driver jo med ulike ting da.. med ulike fagfelt... du får jo en følelse av hvordan ting griper inn i hverandre i en kommune og henger sammen. Vi snakker jo samme i ledermøter, utveksler erfaringer og får et innblikk i hverandre sine fagområder.*

-Ulikskap knytt til fag. -Kjensle av heilskap knytt til at ein er ei og same kommune. -Ein samhandlar på tvers og utvekslar erfaringar og får innsikt i ulike fagområde. Dette er ein kontekst som kjenneteiknar offentleg forvaltning og kommunen som organisasjon. Utviklingstrendane som Byrkjeflot kategoriserer i tidsepokar, og som har kjenneteikn knytt til grunnleggjande oppfatningar om offentleg forvaltning, har medført ei organisering av kommunane som gjer at organisasjonen har blitt oppfatta som meir fragmentert ( Byrkjeflot 2008) Som ei motvekt til dette har det blitt utvikla prosessdesign og system for heilskapleg styring som ei motvekt til fragmenteringa. Samhandlingsomgrepet er ikkje berre knytt til den konkrete reforma, men til eit nytt ideal i kommunane. Denne kommunen har flat struktur og leiargruppa består av leiarar som har ansvar for sine verksemder. Dei har faste leiarmøte, felles kompetansehevingstiltak, og det vert uttalt av fleire at dei kjenner kvarandre godt og har ein god samarbeidskultur. Kva er årsaka til dette? Har fellesverdiane ei rolle, eller er felles erfaringar og samarbeid i seg sjølv eit «lim». Er god samarbeidskultur avhengig av fellesverdiar?

Ulike faggrupper har sin ytkesetikk, som gjennom utdanning og utøving av faget, gjev dei ein felles yrkesidentitet. Dei yrkesetiske retningslinjene skal bidra til styrka etisk handlingskompetanse, samt legitimere yrkesutøvinga. Fauske og Nygren omtalar dette som ei kontrakt mellom profesjonsutøvaren og samfunnet (Fauske og Nygren, 2004).

Både yrkesetiske retningslinjer og offisielle fellesverdiar skal på denne måten ha påverknad for den tilsette si yrkesutøving I tillegg skal strukturelle og personlege verdiar smeltast saman og verte ein del av eit heilskapleg verdisystem.

Eg har funn som kan seie meg noko om leiarane si forståing av desse ulike «kategoriane» av verdisystem.

*«Mange saksbehandler verdier som jeg sa ista, det letteste er å diskutere hver enkelt sak. Vi har det sånn at saksbehandler skriver, og så får jeg den til gjennomsyn, eller rådmann, får den til gjennomsyn, og da om vi ikke går fra A....P... R.. så går vi gjennom saka og ser at alt er ivaretatt og riktig utført. Så jeg tror at vi er kanskje.. mer vant med å ha dette med verdier i forhold til publikum. Det ligger der under huden hele tiden.»*

Saksbehandlerverdier er fagverdier som denne informanten ser på som ein naturleg del av si yrkesutøving. «Det ligger under huden hele tida» seier han og uttrykkjer at dei yrkesetiske verdiane har blitt ein naturleg del av kulturen: «det er slik vi gjer det her hos oss». Vidare uttrykker han at arbeidet med fellesverdiar kan vere meir vanskeleg å gripe an.

*Det ligger det veldig mange verdier i det som i byråkratiteorien handler om rettferdighet, at det er lovgrunnlag for det en gjør, og at en er upartisk.»*

Dette nemner informanten i samband med at verdien løysingsorientert ofte kjem i konflikt med dei verdiane han knytter til dei byråkratiske verdiane som td. rettferdig og upartisk. Slik eg ser det kan dette kan omhandle ulike tilhøve:

1. Fagverdiane kan gjennom sosialisering kjennast som ein meir naturleg del av yrkesutøvinga, og har over tid utvikla seg til å verte samstemte med leiaren sine personlege verdier. Dette er det Schein kallar kognitiv stil som vert utvikla som ein del av sosialiseringsprosessar der menneske utviklar meir eller mindre tydelege mønster å tenke utifrå.
2. Dei faglege verdiane kan ha knytta til seg tydelegare normer, samt vere forankra i lover og reglar som ein er juridisk forplikta til å halde seg til i den daglege oppgåveløysinga.
3. Leiaren kan ha ein kognitiv stil som gjer at dei personlege preferansane er knytt til eit eit rasjonelt perspektiv. Knytt til oppgåveløysing vil dette omhandle ei forståing av at kunnskap i stor grad er gitt og objektiv og kan nåast gjennom logisk og omgrepsmessig tenking.( Bø og Helle 2005) Leiaroppgåva vil her omhandle å skape strukturar og system som kan formast og tilpassast måla og oppgåvene ein er sett til å løyse. Leiaren omtalar byråkratteori som eit grunnlag for oppgåveløysinga, og innanfor eit rasjonelt perspektiv er organisasjonar byråkratiske system som lojalt kan løyse oppgåver og nå mål gjennom lojalitet til lovverk, prosedyrer og rutinar. Innanfor eit slikt perspektiv vil kanskje fellesskapsverdier sjåast på som overflødige.
4. Fellesverdiane vert sett på som målverdier og ikkje som middelverdier. Dette kan medføre, slik Hellevik omtalar det, ei målforskyving der det å vere løysingsorientert vert sett på som eit mål i seg sjølv, og ikkje som eit middel som kan nyttast for å nå det eigentlege målet. I dette tilfellet kan verdien løysingsorientert framstå som ein verdi som vert utopisk å praktisere ovanfor alle partar, i saker som omhandlar ein tredje part.

Det er naturleg at ein så kompleks organisasjon som ei kommune utviklar delkulturar. Årsaken til at delkulturane dannar seg kan, som påpeika ovanfor, vere knytt til t.d profesjonstilknytting. Det kan og danne seg delkulturar knytt til ei verksemd, ei avdeling i verksemda, geografiske forhold, eller hierarkiske nivå. Desse delkulturane kan, slik eg har omtalt det i teorikapittelet, ha relasjonar til kvarandre som anten verkar støttande og fremjande, kome i konflikt med kvarandre, eller vere heilt uavhengige av kvarandre (Bang 2005)

I arbeid med fellesverdiar i denne kommunen er det ei uttalt målsetjing at leiing skal utøvast med bakgrunn i verdiane. Eg har og vist til uttalar om å framstå heilskapleg. Fleire leiarar uttrykkjer at arbeid med fellesverdiar er godt motteke i organisasjonen, og at arbeidet med å leggje innhald i dei vert gjennomført både i eiga avdeling og på tvers av verksemdene.

*«Vi har bruket litt tid på akkurat dette. I starten så nedsette vi en verdikommisjon. Da var det representanter...politiske, tillitsvalgt, varneombud og ledere og mellomledere. Det var viktig å få den bredt sammensatt, og så jobba verdikommisjonen fram et forslag. Så var det medarbeiderdag med høring..det var ikke bestemt når det skulle presenteres til medarbeiderne. Det var slik at det ble gitt mulighet for å komme med innspill. Når verdiene var vedtatt, så var neste utfordring: Hvordan forankre dette på hver enkelt arbeidsplass. I barnehagene har de en tilnærming, i pleie omsorg en annen.. og på teknisk er det kanskje litt tøffere, og hvordan er det å jobbe med verdier på teknisk?.. ja?..og da diskuterte vi: skal vi gjøre noe fra rådmannsnivå som gjelder alle?..og vi kom vel ganske raskt frem til at..nei.. dette må innarbeides på den enkelte enhet , slik som det passer for dem. Og det har blitt gjort på litt ulike måter.»*

Denne leiaren uttrykkjer seg om fellesverdiar i ein kommuneorganisasjon som oppnåeleg. Arbeidet vert omtalt som ein kommunikativ prosess som krev brei deltaking og involvering, der noko av arbeidet vert gjennomført i den store fellesskapskulturen, medan andre prosessar i arbeidet må skje i delkulturane. Med dette forstår eg at det ligg ei grunnleggjande oppfatninga bak om at organisasjonen innehar kultur på ulike nivå, der visse prosessar kan skje samla, medan delkulturane kan og bør, i tillegg, vidareføre prosessen på sine måtar.

Slik eg ser det kan dette ha si årsak i ulike tilhøve:

1. Leiaren opplever stor grad av samsvar mellom personlege verdiar og fellesskapsverdiane, og har ein kognitiv stil som gjer at dei personlege preferansane stemmer godt med ei verdibasert tilnærming til oppgåveløysing.
2. Fellesverdiane representerer dei verdiane leiaren knyter til fagprofesjonen sin og sine daglege oppgåver
3. Leiaren har ein kognitiv stil som er knytt til eit relasjonelt perspektiv. Kunnskap vert i dette perspektivet utvikla av menneske og i møte mellom menneske. Leiing omhandlar kommunikative prosessar der samhandling og kunnskapsdeling er sentralt. Leiing treng ikkje å vere utøvd av den formelle leiaren i dette perspektivet. Å utvikle sjølvleiande medarbeidarar som har verdiar som rettesnor vert difor viktig.
4. Fellesverdiane vert sett på som instrumentelle verdiar, eller som Hellevik seier, middel for å nå mål. Verdiar vert då rettesnorer eller verktøy i arbeidet mot å nå dei eigentlege måla. Dette medfører at verdiane kan nyttast meir som eit verktøy for refleksjon kring den eigentlege måloppnåinga, enn som eit mål i seg sjølv.

Kva så med heilskapen i dette landskapet? Verdiane skal utgjere kjerna i organisasjonskulturen. Majoriteten av leiarar uttrykkjer at dei ser dette som både mulig og viktig. Samtidig uttrykker dei at organisasjonen har ulike kulturar. Funn i mitt materiale syner og subkulturar knytt til profesjon og fag.

Aadland viser til at kulturar i komplekse organisasjonar framstår som eit puslespel der brikkane ikkje passar saman (Aadland, 2005:13). Verdiane utgjør kjerna i organisasjonskulturen og dei vert manifestert gjennom kulturuttrykka. Kulturen endrar seg på ein skala mellom stabilitet og dynamikk, og verdimønsteret i ein kultur kan vere heilskapleg eller mangesidig.

Aadlands definisjon av organisasjonskultur er basert på dette kulturmønsteret som ligg på ein skala mellom stabilitet og dynamikk, heilskap og mangfald (Aadland, 2005: 53) Han meiner at ei inndeling i integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet representerer tre forskjellige svar på spørsmålet om kva organisasjonskultur er (Aadland, 2005:43). I desse tre perspektiva kan kultur sjåast på som heilskap og mangfald på ei og same tid.

Ulik forståing av organisasjonskultur har, slik eg ser det, konsekvensar for korleis ein forstår rammevilkåra for arbeid med fellesverdiar i ei kommune. Kompleksiteten i ein kommuneorganisasjon kan vere både årsaka til utfordringane, men og motivasjonen bak arbeidet med verdiar. I samtale med leiarane i denne kommunen kan det sjå ut som om dei arbeider utifrå ei forståing av denne kompleksiteten.

Ein av informantane uttalte at ein får ei kjensle av at ting grip inn i kvarandre. Dette synest eg er ein interessant uttale. I den grad dette kan vere ein identitetsskapande faktor og gje grunnlag for motivasjon for arbeid med fellesverdiar så bør dette særigne trekket ved organisasjonen kanskje synleggjerast enno meir. Kan kommunane gjere denne kompleksiteten av både felleskpskultur og subkulturar til sin styrke og sitt fortrinn i arbeid med å vere ein attraktiv arbeidsplass med motiverte medarbeidarar som bidrar til kvalitativt gode tenester? Er spørsmålet då kva for fellesverdiar som verkar mest samlande, men likevel ivaretakande



ovanfor særpreget ved dei ulike delkulturane? Eller kan svaret være at verdiorda i seg sjølv er underordna- men at pratet om verdiar er avgjerande?

Eg finn lite litteratur og studiar som omhandlar organisasjonar sitt arbeid med å ivareta og å handtere verdimangfald i kultur og delkulturar i ein og same organisasjon. Kulturen i ein kompleks organisasjon kan, slik Aadland ser det, sjåast frå eit fragmenteringsperspektiv der utgangspunktet er at organisasjonar er prega av verdimangfald, konfliktrar og lite samarbeid. Dette er og ein kultur seier Aadland. Med andre ord er det ikkje berre fellesverdiar som avgrensar kulturen, men kultur kan forståast som mosaikk av verdiar, utan at det nødvendigvis er ein indre samanheng. Dersom ein ser kommuneorganisasjonen som kompleks og som beståande av mange delkulturar som tilsaman representerer eit spekter av verdiar, bør dette få konsekvensar for kva for arbeid med verdiar.. Dersom globalisering, verdipluralisme og mangfald er megatrendar vi må ta inn over oss vil dette utfordre kulturar si evne til å definere dei «rette» verdiane. I eit slikt bilete kan arbeid med verdiar omhandle nettopp det å handtere ulikskapane, mangfaldet eller: mosaikken.

#### 4.4 Kan fellesverdier leie?

---

I materialet mitt finn eg uttalar som kan analyserast innanfor ulike syn på leiing. Ein kommune består av delorganisasjonar med ulike typar oppgåveløysing. Dei kontekstuelle implikasjonane på leiing har eg vist til i teoridelen, og det er naturleg at organisasjonstype får konsekvensar for korleis ein utøver leiarrolla. I tillegg til å vere leiar i ei avdeling i ein kommune, skal det utøvast leiing i eit kommunalt heilskapsperspektiv.

Eg har funn som kan tolkast i retning av eit relasjonelt perspektiv der involvering og kommunikative prosessar vert nemt i samband med korleis ein ynskjer å arbeide, og som døme på korleis ein arbeider med utviklingsprosessar i organisasjonen. Eg finn og uttalar som hellar meir mot eit rasjonelt leiingsperspektiv der ein har ønske om å arbeide med systematisk med system og strukturar som kan rasjonalisere og effektivisere drifta. Det eine perspektivet treng ikkje å utelukke det andre, og i ein kommuneorganisasjon er det naturleg at delorganisasjonar har typer av oppgåveløysing der det eine perspektivet naturleg sett er meir fremtredande enn det andre.

Dei fleste av informantane har likevel ei forståing som hellar mot det kulturelle perspektivet på leiing, der nyare tradisjonar definerer leiing utifrå ei problematiserande forståing av røynda. Leiingsprinsipp som har vist seg å fungere i stabile omgjevnadar må vike for fleksibilitet og dynamiske prosessar som medfører omstillingsevne og innovasjon. Både kultur og myteperspektivet på leiing har som sagt sine haldepunkt i desse tradisjonane. Leiarane vert her symbolbærarar, kulturbyggjarar og balansekunstnarar seier Aadland (2004). Dei oppheld seg i skjeringspunktet mellom krefter som påverkar organisasjonen si oppfatning av rett og gale.

*«Den største motivasjonen bak å være leder er å oppnå resultat sammen med andre. Vi har jobba med dette å være forskjellig i ledergruppa, at vi er ulikt skrudd sammen, og at vi har ei mental retthand og keivhand, og at vi er litt obs på det når vi jobber sammen. For når vi kjenner hverandre litt bedre på den måten, så er det og enklere å få til et godt samarbeid. Så det å få til den dynamikken, få folk til å jobbe godt sammen, få resultat, og det å få hele organisasjonen til å trekke i samme retning er en utrolig motivasjon».*

Å få folk til å jobbe godt saman, skape toleranse for kvarandre sin ulikskap, setje i gang prosessar som skaper sjølvrefleksjon, gje rom for at vi presterer ulikt avhengig av korleis vi er «skrudd saman», omhandlar idear og tankar som kan kategoriserast innanfor verdibasert leiing. Ein slik uttale peikar mot det relasjonelle perspektivet på leiing meir enn mot det rasjonelle.

Torodd Strand viser til at både klassikarar som Selznick og nyare litteratur framhever leiaren si rolle med omsyn til å påverke korleis organisasjonsmedlemmane oppfattar og verdset sin organisasjon. Leiinga sitt bidrag til felles verdigrunnlag for organisasjonen er sentralt for å skape stabilitet og evne til å overleve. Årsaken til dette er den verdibaserte leiinga sin effekt på identitetsdanning, der tilsette vert kjenslemessig involvert i organisasjonen i større grad enn der organisasjonar kan oppfattast som instrument. ( Strand,2001:20)

I materialet mitt har eg mange uttalar om rådmannen si rolle i arbeidet med å setje fokus på verdiane.

*«Rådmannen har hatt fokus på dette. Så det har vært jobbet mye ovenfra og ned. Det tror jeg er viktig, at det blir dratt, og at det blir nemnt jevnt dette med verdier og at vi har fokus på det hele veien»*

Informantane fortel vidare om prosessar i organisasjonane som skal setje verdiane på dagsorden gjennom medarbeiderdag, aktivitetar i April, rådmannen sine besøk i einingane ol.

*«Rådmannen er på runde rundt i enhetene nå. Da er blant annet dette med verdiene ett tema. I år er det rådmann, personalsjef og ordfører som kommer rundt- så det er kjempepositivt at de gjør dette. Hun har gått igjennom litt på et ledermøte hvordan de kommer til å legge det opp ute i avdelingene»*

Ein informant uttrykker effekten av den øvste leiinga sitt fokus:

*«Jeg tror det er viktig at øverste leder har ei god forankring på kjerneverdiene og praktiserer dem og følger opp, hvis ikke tror jeg det smuldrer litt bort.»*

Det er tydeleg at mange av leiarane vektlegg den øvste leiinga si rolle i dette arbeidet. Leiaren som symbolberar og rollemodelle er eit viktig element innan verdibasert leiing

Ein informant uttaler at den øvste leiinga inspirerer og gjev energi til arbeidet:

*«Rådmannen er veldig flink til å inspirere og få andre til å jobbe. Det er ofte slik at etter et personalmøte med rådmannen så får du mye energi til å jobbe med ting.»*

Christensen mfl (2009) ,seier at det kulturbaserte perspektivet på leiing medfører at leiaren motiverer og inspirerer, meir enn å instruere og kontrollere.

Ein av informantane uttalte:

*«verdiene skal jo være.. i steden for kontroll.. en rettesnor i det daglige»*

Leiarar som inspirerer og motiverer. Verdier som rettesnor i det daglege. Verdier i staden for kontroll. Desse uttalane støttar opp under ei forståing av at mange av leiarane har eit grunnleggjande syn på leiing som samsvarar med eit verdibasert leiingsideal. Dei har og ei oppfatning av at deira øvste leiar utøver leiing i eit slikt perspektiv.

I eit slikt perspektiv vil også samanfatte med eit eit syn på verdier som eit reiskap for å leggje tilrette for leiing framfor styring, og til sjølvleiing framfor leiing. Leiing som omhandlar å vidareformidle normer og verdier der ikkjeinstrumentelle forhold er i fokus, slik Christensen vart referert i teorikapittelet, vil samsvare med samleomgrepet verdibasert leiing. (Christensen mfl 2009)

Eg har vist til Aadland sin definisjon av verdibasert leiing som legg til grunn kommunikative og meiningsskapande prosessar som ein sentral del av å utøve verdibasert leiing. Både implementeringsprosessar og refleksjonsprosessar vert forventa sett igang i denne kommunen. Dette skal føre til ein verdimedveten organisasjon. Å utvikle ein verdimedveten organisasjon forstår eg som å rette blikket mot «oss» som organisasjon. Korleis framstår vi?

Deal og Kennedy står bak ein kjend definisjon av organisasjonskultur: « Måten vi gjør tingene på her hos oss ( Bang 2005: 21). Å analysere eigen kvardag eller det ein gjer til vanleg vert då ein måte å studere og å verte bevisst på den eksisterande kulturen, og å verte verdimedveten.

Denne, og mange samanfallande uttalar forklarte korleis dette vart gjennomført i praksis:

*«Det settes det igang ganske mange tanker bland dem som jobber med det. De gikk igjennom hvert ord og så gikk de inn i hverdagen sin- hva gjør vi i hverdagen- og så stiller de seg spørsmålet – er det å gi anerkjennelse? Er det å vise respekt?»*

Med utgangspunkt i dette vil eg vil hevde at eg har funn som kan tyde på at den øvste leiinga i kommunen utøver leiing i samsvar med eit verdibasert leiingsideal der eit grunnleggjande premiss for arbeid med verdier er å skape ei ramme for dei tilsette å handle innanfor, meir enn å lage instruksar for korleis ting skal gjerast.

Sjølv om det var eit fleirtal av leiarane som uttalte seg i retninga av eit leiingsideal som rettar seg mot eit kultur og myteperspektiv på leiing, og det vi i kan omtale som verdibasert leiing, har eg og funn som tydar på eit anna perspektiv.

*«Motivasjonen for meg som leder er at jeg kan bidra med å få til noe, eller det å..., for mitt vedkommende da, å drive avdelinga effektivt og rasjonelt, er min kjepphest. Men det kan bli litt kræsje i forhold til hva jeg kunne ha tenkt meg, og hva som kanskje kreves av andre ting i organisasjonen som skal gjøres. Det er mange system som kunne ha blitt innført og tatt i bruk.. men det er ikkje alltid det blir tid til det som en planlegger når det for eksempel blir sykmeldinger og lignende.»*

Effektivitet og rasjonalitet er omgrep som lett gir assosiasjonar til eit meir instrumentelt syn på leiing enn det som dominerte i organisasjonen. Eit slikt syn vil i større grad samanfalle med styring der formelle strukturar, system og prosedyrar vil verte sett på som dei viktigaste reiskap for å nå mål. Leiing kan her omhandle korleis ein kan utnytte dei systema, virkemidla og formelle strukturane ein har tilgjengeleg. Spørsmålet vert kva for plass verdiane har i dette perspektivet. I kapittel om «mine- dine og våre verdier vart dette drøfta, og kan som omtalt ha innverknad på korleis ein vurderer effekten av arbeid med fellesverdier.

I materialet mitt har eg funn som er interessante å analysere opp imot Mc Gregor sin kjende teori X og teori Y. Denne teorien tek, som omtalt i teoridelen, føre seg samanhengen mellom menneskessyn og leiarstil.

*«Jeg skulle jo ønske at alle mine medarbeidere var slik at når de fikk en oppgave, så gjør de den, og gir meg tilbakemelding på at den er utført.»*

Denne uttalen gjev meg ikkje grunn til å definere informanten sitt menneskesyn. Den gjev meg likevel grunnlag for å sjå at det eksisterer ei oppfatning om at sjølvleiande medarbeidarar

er eit ønske, men ikkje er ein sølvsagt ting. Leiaren har eit syn på korleis ein ønsker at medarbeidarar handlar når dei får ei oppgåve.

Der teori Y oppfattar mennesket som arbeidsvillig og med evne til sjølvkontroll, søker mennesket i teori X ansvar, er naturleg motivert og har høg integritet. Videre uttrykkjer informanten:

*«... i forhold til å utføre oppgaver .. det henger litt igjen.. noen gjør det uten problem, mens andre tror jeg er prega av en kultur og en historie her på huset som det ikke er så lett å snu.. de har utvikla beslutningsvegring fordi de kanskje tidligere har fått litt kjeft for enkle ting. Så det er nok forklarbar en del av det.»*

Årsaka til at medarbeidarar har ein type handlingsmønster vert altså ikkje sett på som ein gitt del av den menneskelege natur. Det å ikkje vere sjølvleiande handlar ikkje nødvendigvis om å «lure seg unna». Medarbeidarane si atferd vert sett inn i den historiske og kulturelle samanhengen dei oppheld seg i. På denne måten kan handlingsmønster utviklast som ein del av ein sjølvoppfyllande profeti, slik Mc Gregor omtalar den i teori X og teori Y (McGregor i Schein 2010).

Forståinga av leiaren si rolle som kulturbyggjar, og medarbeidarane si atferd som et resultat av leiaratferd, kjem til syne i denne uttalen. Omgrepet medarbeidarar er og gjennomgåande nytta av fleirtalet av leiarar. Dette kan sende signal om korleis ein ønskjer å sjå på menneska i organisasjonen. Medarbeidar og medarbeidarskap er omgrep som er nytta i KS sin arbeidsgjevarstrategi. Denne legg til grunn verdiar som involvering, ansvarleggjering, kommunikative prosessar og myndiggjering. Denne måten å tenkje på skal ruste kommunane i arbeidet med å ivareta den humane kapitalen i organisasjonen ( Nesheim 2006).

Å arbeide med medarbeidarskap, eller å utvikle sjølvstendige medarbeidarar, er ei krevjande



oppgåve. Denne type leiaroppgåve omhandlar kommunikative og personlegdomsutviklande prosessar basert på perspektiv som er relatert til verdibasert leiing og tilrettelegging av ein sjølvleiingskultur i organisasjonen. Bruk av omgrep kan ikkje i seg sjølv seie noko om dei grunnleggjande verdiane som bak synet på menneske eller på leiing. Dei er likevel artefaktar eller synlege uttrykk for dei opne og offisielle verdiane som organisasjonen formidlar til omgjevnadane, og i så måte med på å oppretthalde eit kulturuttrykk.

I tillegg til dei kulturelle uttrykka eller artefaktane i organisasjonen, har eg funn i materialet mitt som legg til grunn eit forståing av at arbeidet krev tydeleg leiing som har fokus på verdiar og som involverer dei tilsette i implementeringa. Som omtalt sender dette signal om ein verdibasert praksis. I tillegg kan det seie noko om ei grunnleggjande oppfatning av korleis læring foregår i organisasjonen, og at arbeid med verdiar omhandlar djuptgripande sider ved organisasjonskulturen. Dersom kulturen består både av eit uttrykk og eit innhald, vil det være i kulturinnhaldet vi kan avsløre normene, verdiane og dei grunnleggjande oppfatningane som eksisterer i organisasjonen. Dette krev kommunikative og involverande prosessar.

Fleire av leiarane fortalde om korleis dei greip an dette implementeringsarbeidet i sine avdelingar. Eg opplevde at for enkelte leiarar var dette arbeidet motiverande, lett å gripe an, lett å nytte til inspirasjon i personalgruppa, og nyttig for å skape sjølvinnstikt hjå einskildpersonar og i avdelingane generelt.

*«Personalet synes det er positivt dette arbeidet med verdier, og at det ble fellesverdier t kommunen. Det har kanskje noe med ar vi har arbeidet med dette før.. hvordan komme frem til dem og hva vi la i det og slikt. Verdiene arbeider vi med i forhold til personalgruppa, i forhold til foreldre og i forhold til barna. Vi har starta med noe som heter «mitt valg» i barnehagen. Mye av dette går på dette med verdiar. I årsplaner er de inne, i emneplaner og månedsplaner utifra dette med «mitt valg» Det er og sagt at*

*de skal ha det med i evalueringene.. hvordan det er jobba. I medarbeidersamtale og i medbestemmelsemøte med tillitsvalgte, der er det fokus på det. ... Det vi merker er at dersom det blir noe slags uoverstemmelse så blir de fort dratt frem da. Det med respekt, anerkjennelse og pålitelighet. Det kan du se.... i forhold til brukerne.. så de har nok kommet utenfor organisasjonen også.»*

Eg har og funn som tyder på at å arbeide med verdiar kan vere uangripeleg og diffust for enkelte. Dersom ein prøver å tilpasse arbeid med verdiar inn i eit rasjonelt eller instrumentelt perspektiv, vil ein kanskje gjere eit forsøk å utarbeide malar, system eller verktøy som skal sikre arbeidet.

*vi har ikke noe verktøy.. det er liksom ikke sagt hvordan eller noe mal for hvordan vi skal bruke det her i hverdagen. Så det er forskjellige løsninger rundt omkring overalt.. men.. det som er litt viktig i sånne prosesser er jo at det ikke blir glemt da.. at det blir etterspurt eller sånn blir det jo bare liggende i et hjørne uten at noen ser på det- så det er jo det med oppfølging da.*

Informanten seier ikkje at manglande verktøy gjer dette arbeidet nyttelaust. Likevel kan det virke som om manglande verktøy gjer at det vert meir utfordrande å ta tak i. Eg har og funn knytt til bruken av omgrepet «verktøy», som tyder på at leiarane har ei ulik oppfatninga av dette omgrepet i samanheng med verdiarbeidet.

*«Men det er jo hele tida tenkt at dette skal være verktøy. Det er jo som sidemannen min sier at dette hadde jo ikke vært noe artig dersom vi var helt perfekt.. det har jeg gode til gode ennå da, å møte den perfekte kommune, men det er noe å strekke seg etter, og å bruke som et verktøy for nettopp å få igang de diskusjonene».*

Her er det verdiane i seg sjølv som vert omtala som vektøyet. Eit verktøy for refleksjon og for å få igang diskusjonar. På sett og vis kan ein seie at verdiar i denne samanheng er eit mål i seg sjølv, eller iallefall er verdirefleksjon eit mål. Måten ein vel å arbeide med verdiar på kan vere eit resultat av perspektiv. Innanfor eit relasjonelt eller kulturelt perspektiv vil verdiane kunne sjåast på som av meir symbolsk karakter utan at dei er meint å skulle ha ein instrumentell effekt. Dersom refleksjon vert sett på som ein viktig og utviklande prosess for å skape endring, vil verdiane vere eit reiskap som kan skape ramme for dette arbeidet. Dei refleksive prosessane skal skape ein verddivmedveten organisasjon seier Aadland.

Samtlege leiarar eg intervjuar hadde sett igang prosessar i større eller mindre grad, som omhandlar implementering av verdiane. Avdelingane, med støtte frå personalsjef og rådmannsnivå kunne gripe an dette på ein måte som passa deira organisasjon. «Tøffingane» på teknisk på ein måte, og barnehageavdelinga på ein annan. Dei ulike leiarane signaliserte likevel ulik forståing eller oppfatning av verdien av dette arbeidet.

*«Altså vi tok de forskjellige ora da, og så gikk vi gjennom..hva betyr dette her for oss? I vår hverdag. Vi kom vel mye til ..vi driver mye med saksbehandling på alle felter, byggesak, miljø, landbruk og skog og alt mulig rart, så det ble liksom.. verdiene der er så selvfølgelig og så banale og så hverdagslige, at jeg følte ikke at det var noe særlig endring for vår del».*

Det kunne virke som om enkelte leiarar meinte at fellesverdiar var overflødig innanfor eit fagfelt som allereie er styrt av lover og rammeverk som gjev tydelege nok retning for korleis oppgåver skal løysast.

*«Vi diskuterer gjennom saker hele tida.. hvordan skal vi gjøre dette her. Det er klart at vi har noen rammer og et lovverk.. Innenfor ulike deler av organisasjonen er det kanskje ulike lovverk og rammer Jeg vil si at vi har vært veldig bevisste på dette her før.. men det skader ikke altså.. det er liksom ikke.. bruke for mye tid på det heller for da blir det litt kunstig hvis du føler at dette her er for elementært».*

Leiaren oppfattar verdien av arbeidet med fellesverdiar ulikt. Fleirtalet av leiarane i kommunen har likevel gjennom sine uttalar signalisert ei tru på verdiar både som retningsgjevande, som eit filter for problemstillingar, og som korrigerande for åtfærd.

Nedanfor har eg døme på uttalar som underbyggjer dette. I den første uttale er det verdien «løsningsorientert» som blir nytta som ei innfallsvinkel til å vurdere ei sak med litt andre auge enn ein i utgangspunktet kunne ha valt å gjere:

*«Så tenkte jeg at jeg ville si litt om det å være løsningsorientert: Ofte er det slik at det er stramt, ja lite penger i alle kommuner. Vi har ein situasjon der vi skal legge ned et bofellesskap, der alle ansatte ikke er enige i det. Spesielt de som jobber der synes det er litt trasig, men det er et kommunestyrevedtak på det. Og så kom det et brev fra*

*de ansatte som er stila rett til politikere, litt ugreit, hverken gjennom tillitsvalte eller tjenestevei. Ok.. hvordan håndterer vi det. De å foreslår andre ting som kan være i de lokalene, så da er det jo en form for det å prøve å være løsningsorientert. Og i steden for å komme i klinsj, så prøver vi å tenke: her har det kommet et forslag, hvordan håndterer vi forslaget. Så sånn sett er verdiane med som et filter og litt veiviser når det oppstår slike litt trasige situasjoner. Så i samarbeid med tillitsvalte så synes jeg å se god nytte av det å være løsningsorientert.»*

Verdiane fungerte som eit «filter», seier denne leiaren. Eg synest det er interessant at verdiane vert nytta til å «sjå mellom fingrane» på denne handlinga.

Historia kunne ha vore anleis:

*Dei tilsette vert kalla inn på teppet av rådmannen. Rådmannen gjev kritikk for måten denne saka har blitt handtert på, og forventar at dei går tenesteveg ved neste høve. Dei tilsette kjende seg lite respektert. Motivasjonen deira var å få fram synspunkt i saka. Desse har no kome i bakgrunnen, og dei føler at rådmannen ikkje var interessert i å lytte til forslaga deira. Dei hadde lagt vinn på å tenkje løysingsorientert, og kjende no at dette ikkje vart lagt anerkjent av leiinga.*

Forvaltningstradisjonen er nok ofte styrande for korleis slike saker vert forventa handsama. Det er mange argument for at denne saka burde ha gått tenesteveg. Til tross for dette valde leiinga, når saka allereie låg på bordet, å fokusere på andre ting enn dei formelle feila dei tilsette hadde gjort.

Eg har vist til at teori om læring har to perspektiv. Eit kunnskapsperspektiv og eit handlingsperspektiv. Dette betyr at læring vert sett på som ein prosess som medfører endring av praksis. Leiarane i denne forteljinga valgte eit anna handlingsalternativ enn tradisjonell forvaltningspraksis.

Som tidlegare omtalt stiller Agyris sin teori spørsmål til kva vi lærer og kva som medfører endring av praksis. Han seier at ein læringsprosess ofte medfører at i prosessen til å verte flinkare til noko, så utviklar vi ei slags innsikt som gjer at vi stiller spørsmål til om det vi gjer, gjev dei resultata vi eigentleg ønsker. Læring vil i dette perspektivet omhandle at vi skal gjere ting betre, men også korleis vi skal gjere ting betre.

Denne historia kan då analyserast slik at læringaprosessar knytt til verdiar som «filter» har medført ei fokusforskyving frå korleis ein skal gjere ting, til at ein stiller spørsmål til måla og den heilskaplege situasjonen. Kva var det eigentlege målet med leiarane si handling i denne situasjonen? Var det å sikre at slike «overtramp» ikkje måtte finne stad ved seinare høve, eller var det å lytte til tilsette og anerkjenne dei for å vere løysingsorienterte i ei vanskeleg sak?

Dersom ein skal sjå denne forteljinga i eit læringsteorietisk perspektiv er det og interessant om denne læringa var knytt til enkeltpersonar eller til organisatorisk læring. Organisatorisk læring inneber at fleire personar i organisasjonen lærer, og at organisasjonen handlar som ein heilskap med bakgrunn i ny lærdom.

Det komplekse med organisatorisk læring er at mykje av det som vert lært i organisasjonen er knytt til einskildpersonar, og vert difor taus kunnskap. Dersom denne erfaringa eller situasjonen skal medføre læring i organisasjonen, må den formidlast og gjerast eksplisitt, slik Jacobsen mfl. (2007) vert referert i teorikapittelet om læring i organisasjonar

Forteljingar om verdiane si rolle kan her vere avgjerande. Dersom ein unngår at desse erfaringane vert berre personlege og «tause», vil ein kunne oppnå ein læringsspiral der taus og eksplisitt kunnskap forsterkar kvarandre. Ein måte å gjennomføre dette på kan vere prat om

verdiar gjennom «praksisforteljingar» eller historier. Eg har ikkje funn i materialet mitt som syner ei bevisst bruk av dette. Eg har på den andre sida funn knytt til at same historie vert fortalt av tre ulike leiarar. Denne vil eg kome nærmare inn på nuder kapittel 4.4.

Ein anna leiar uttalte at fellesverdiane fungerte som ei støtte i arbeidet med å tydeleggjere forventningar til kvarandre i organisasjonen, og i forhold til åtferda ein ønskjer at medarbeidarane skal ha i møte med innbyggjarane:

*«jeg som leder opplever at det kan være enklere å ta opp vanskelige ting når en har med seg verdiene. På mi avdeling har vi hatt en gjennomgang på forventninger til hverandre og til avdelinga og forklarte litt om hvordan vi ville ha det, ville gjøre ting osv. Etter dette fikk vi verdiene, og de har vi snakka om og synest de er kjempebra, at de er viktige og at vi bruker dem i hverdagen. Slik som pålitelig for eksempel. I forhold til innbyggerne så skal vi være til å stole på og at vi gir rette svar. Første hovedmål i kommunen er kvalitet i tjenestene. Vi har snakka om at hviss vi ikke er påliteige...hva har vi igjen da? Da er det jo ingenting å bygge på. Dersom det er ting som skjer som ikke er helt bra, så kan det være enklere å ta opp med medarbeiderne for eksempel dette med pålitelighet.. for det har vi jo snakka om før»*

Eg har og uttalar som tyder på at verdiane skaper forventningar til eiga leiarrolle:

*I: «Hvordan opplever du å være leder i XXXXX kommune?»*

*L1: Hektisk. Jeg føler generelt at jeg får for lite tid til å være leder, en god leder iallefall. Sitter mye med egen saksbehandling og mange prosjekt. Så jeg må i perioder låse meg inne for å få effektivt ting, eller så hopper det seg opp. Det er klart – vi har en veldig entusiastisk rådmann som støtter opp på alle mulige måter, men arbeidsbelastninga får ikke hun heller gjort noe med. Vi jobber jo ganske målretta med målsettingene vi har, men teamtiden er nok litt for knapp.*

*I: Hvordan opplever du dette da?*

*L: Det å være pålitelig for eks, det skal litt til å kunne levere til alle frister. Det går ikke alltid like godt. Det å være interessert. En kan nok oppfattes som uinteressert i perioder når en på en måte låser seg litt inne.. Du skal jo være tilgjengeleg, så du må finne denne grensa. Da er det jo viktig dette med medarbeiderne... på en måte prøve å gjøre de litt mer selvstendige.. for det er viktig å ta egne beslutninger...det er lov.»*

Denne leiaren har tankar om kva som er god leiing. Slik eg oppfattar det omhandlar det tid til teamarbeid, fokus på andre oppgåver enn saksbehandling/proffesjonsrelatert arbeid. Gjennom påverknad av NPM inspirerte reformen har mange kommunar gått over til det som vert kalla «flat struktur». Tonivåmodellen som er innført, også i denne kommunen, la vekt på raskare informasjonshandsaming, færre flaskehalsar gjennom avhierarkisering der leiarar fekk eit meir heilskapleg ansvar for si verksemd. Balansen mellom fagleg og profesjonell leiing kan



relaterast til dette dilemmaet, seier Nesheim i sin rapport ( Nesheim 2006). Dersom fagleg leiing tek mykje av tida, kan det vere eit dilemma å skulle utøve den verdibaserte leiinga som i stor grad er ein eigen fagdisiplin og som krev rom og tid for kommunikative prosessar i organisasjonen.

Først og fremst knytta informanten dette opp til eit dilemma der tidspress reint praktisk medførte at å bli oppfatta som påliteleg, og også som interessert, i periodar var utfordrande. Å vere ein rollemodell gjennom å «praktisere», eller å symbolisere verdiane i utøving av eige leiarskap vert hindra av krav om å produsere og levere.

Fleire fagfelt i ein kommune arbeider med handsaming av saker som er underlagt krav knytt til foraltningsrett og sakshandsaming. Når ein opplever tidspress knytt til tydelege fag, økonomi og styringskrav kan ein tenkje seg at arbeidsoppgåvene relatert til desse «meningssystema», lettare vinn kampen om tida, enn arbeidsoppgåver knytt til meiningsskapande og kommunikative prosessar i samsvar med verdibasert leiing.

*«Det som er litt plagsomt er jo at en har så mange andre oppgaver da at det der lederaspektet ved jobben det blir liksom ikke så stort og så ressurrsfylt som du kunne tenke deg fordi det er slik at: “ butikken må drives”. Du må prøve å få unna, vi har saksbahending og møter, og det er liksom ikke bare ting som går på ledelse som tar tid, så det, men det tror jeg alle som er i ledelse kanskje føler, mer tid til å forberede seg til å tenke ut strategier og legge til rette osv»*

Dette er eit døme på same type erfaring med dilemmaet mellom fagleg og profesjonell leiing. NPM reformer har medført styringssystem der fokus på økonomi, brukarar og fagleg leiing

har fått meir plass. Organisasjonar med sterke faglege tradisjonar kan verte utfordra av dei dilemma som oppstår i spenningsfeltet mellom ulike styringslogikkar eller meiningsystem som leing kan vere implisert av ( Nesheim 2009).

Aadland definerer leiarrolla inn i ein mellomposisjon der omgrepet “mellom“ vert omtale som ein audmjuk preposisjon med stort innhald. Aadlan omtalar her dynamikken mellom krefter som påverkar leiaren sin kvardag. Desse kreftene kan vere påverka av ulike perspektiv eller ideologiar.

Løysingane leiarane må finne i dette spenningsfeltet er sjeldan knytt til fasitsvar, men til avvegingar som omhandlar verdival. Nesheim sine åtte leiardilemma, og Byrkjeflot si oppsummering av synet på offentleg forlvating og leing i lys av NPM reformer, tek og opp i seg dei kreftene som medfører at leiaren må handtere dette «mellomrommet» mellom handlingsval, som i større eller mindre grad kan omhandle motpolar i ideologisk forstand ( Byrkjeflot 2008).

Spørsmålet er då om korleis leiarane opplever at fellesverdiar i kommunen kan vise veg? Mine funn tyder på at leiarane ser dette ulikt. Fleire av dei er inne på symbolfunksjonen den øvste leiinga har knytt til dette arbeidet. Dei omtalar prosessar i organisasjonen som skal skape verdimedvit, og dei nyttar uttrykk som peikar i retning av verdibasert leiingsperspektiv. Eg har funn som sender signal om at sjøvleiande medarbeidarar er eit ideal som kan nåast gjennom fellesverdiar som eit alternativ til kontroll og styring. Verdiane vart nytta som eit filter for problemstillinga, og som korrigeringar knytt til konkrete handlingsvalg.. På den andre sida finn eg uttalar som meiner at verdiane ikkje har nokon funksjon utover at dei representerer ei retning som i allereie er peika ut anten i lovverk og retningslinjer, eller i det ein kan oppsummere som normal folkeskikk. Eg har og funn knytt til korleis leiarar opplever dilemmasituasjonar som kan setje verdiane på prøve, men som samtidig medfører refleksjon over eiga leiarrolle.

Enkelte meiner at dei offisielle fellesverdiane fungerer som retningsgivande, medan andre meiner at retninga er tydeleg nok utan. Fellesverdier i seg sjølv viser neppe veg. Dersom verdiord skal medføre ei kjensle av korles ein bør handle må det læringsprosessar til i organisasjonen. Verdiord er diffuse og lite konkrete. Dei definerer ingen tydelege handlingsalternativ, og kan tolkast ulikt av ulike personar.

Verdiane som verktøy kjem opp igjen fleire gongar i mitt materiale. Slik eg ser det kan ein iallefall seie at verdidiskusjonar kan vere eit verktøy i arbeidet med å utvikle handlingskapasitet i organisasjonen, og på denne måten gje ei kjensle av ei retning, eller at ein er på veg. Dette kan henge saman med at verdidiskusjonar kan utvikle organisasjonen si evne til dobbelkretslæring. Refleksjonsprosessar der verdiane vert nytta som filter til å vurdere kvifor ein gjer som ein gjer, vil medføre ein debatt både om verdiane, og om dei eigentlege måla. På denne måten kan fleire oppleve at verdiane, gjennom at dei skaper diskusjon, kan løyse dilemma. I motsatt fall, dersom verdiane vert sett på som standardar for normativ handling, eller ikkje vert nytta til læringsprosessar som avslører den underliggander kulturen og den tause kunnskapen, kan dei heller skape dilemma. Å arbeide med verdier er ein prosess som er vanskeleg å styre. Framdrift og prosess er ikkje alltid definert klart og tydeleg, og effekten er vanskeleg å måle. I eit samfunn med krav til effektivitetsmål, dokumentasjon og resultat, er dette eit arbeid som kan vere sårbart og utsett for nedprioritering dersom det ikkje vert oppfatta som nyttig.

Eg opplevde at leiarar i kommunen var bevisst på at dei var ulike som typar, hadde ulike leiarroller og at dette fekk innverknad på korleis dei såg på, og tok fatt i arbeidet med fellesverdier. Fellesverdier er sjølvstendig avhengig av felles innsats. I eit leiarperspektiv bør eit grunnleggjande forhold vere avklart dersom ein skal lukkast: Leiarar må ha ønske om å utvikle ein sjøvleiingskultur. Dette inneber at arbeidet må organiseres på ei måte som gir rom for medverknad, sjølvstendig tenking og vurdering med utgangspunkt i verdiane, og i neste omgang gje rom for at medarbeidarar tek sjølvstendige avgjerdsle med bakgrunn i dette. Utan dette som grunnleggjande premiss vert arbeid med verdier innhaldslaust og lite truverdig.



#### 4.5 «Frå nordens Chicago til look to us»

---

Leiarane i kommunen gav meg mange innspel på korleis dei arbeidde med verdiane. Eg har, som tidlegare omtalt, valt å knytte analysen av funna mine opp imot teori som meiner at kultur kan endrast. Utgangspunktet i desse skuleretningane er at kultur vert sett på som eit sosialt fenomen, og som av den grunn kan påverkast og endrast. Mellom anna er Schein ein talsmann for at leiinga kan påverke kultur og kultur i så måte vert nøkkelen til å utvikle organisasjonen i ønska retning (Schein 2010).

Gjennom å studere det skriftlege materialet kjem det tydeleg frem at verdiane har i seg perspektiv som skal omfatte både eksterne og interne tilhøve. Tilsette og innbyggjarar vert omtalt om kvarandre i verdidokumentet. Teksten signaliserer krav til dei tilsette, forventningar innbyggjarane kan ha til kommunen, og kommunen sine ambisjonar om å finne løysingar gjennom dialog internt og eksternt.

*«Omdømme er summen av egenskaper som andre tillegger oss. Dette betyr at omdømme er et resultatområde snarere enn et tiltak eller innsatsområde. Omdømme er en vesentlig forutsetning for vår evne til verdiskaping fordi omdømme har innvirkning på alt fra de unges utdanningsvalg, vår rekrutteringsevne, vår evne til å beholde egen arbeidskraft, til flyttemønster og pendlervilje. Et målrettet arbeid med kommunens verdier, hovedmål, XXXXXXsom kvalitetskommune og våre satsingsområder for å nå våre mål og vår visjon, viser sammenhengen mellom de ulike tiltakene i arbeidet med å bedre kommunens omdømme.»*

(Kommuneplanens samfunnsdel 2010)

Vidare seier kommuneplanen:

*Omdømmebygging:*

*Å påvirke omdømme handler på den ene siden om å jobbe strategisk med de erfaringene som alle interessenter (innbyggere, medarbeidere og andre) har med kommunen. På den andre siden handler det om å informere alle interessenter. Medarbeiderne blir sentrale fordi de skaper erfaringer. Dette fordrer imidlertid at medarbeiderne har en klar oppfatning av hva organisasjonen står for, kan identifisere seg med den og ha dette som utgangspunkt for sin samhandling med omgivelsene.*

*Å påvirke omdømme må derfor starte med utvikling og forankring av en slik identitet, både for kommunen som helhet og den enkeltes arbeidsplass. En strategi for et godt omdømme kan dermed handle om at vi utvikler oss innenfor følgende fire innsatsområder:*

- 1. Kvalitet*
- 2. Organisasjonskultur og organisasjonsidentitet*
- 3. Dokumentasjon*
- 4. Kommunikasjon*

*Gjennom deltakelsen i Kvalitetskommuneprogrammet og prosessen med å finne fram til kommunens framtidige kjerneverdier er kommunen godt i gang med denne prosessen*

Omdømmebygging er eit arbeid som vert omtalt både i kommuneplanen og av leiarar i kommunen. Nesheim, i sin rapport om fremtidens ledelse i kommunal sektor, omtalar dette som eit område det fins lite forskning på. Likevel er merkevarebygging og omdømmebygging blant arbeidsgjevarar noko det vert levert mange tenester på frå konsulentbedrifter ( Nesheim 2006).

For denne kommunen er omdømme eit resultatmål, slik kommuneplanen uttrykker det. Med dette meiner ein at det er summen av fleire tiltak som kan medføre at omdømmet vert betre. Eg har funn som tyder på at leiinga opplever at denne satsinga har medført ei positiv utvikling:

*«Før var det mye styr og spetakkel , dårlig omdømme og innbyrdes kriging. DET har jo snudd nå da.. Desse åra her har vi jo faktisk gått fra Nordens Chicago til «look to us», og det er jo litt i forhold til det at vi har fått to arbeidsmiljøpriser, nå er det gladhistoriene som kommer frem, det er det som kjennetegner kommunen. Vi er en fraflyttingskommune, folketalet går dramatisk ned. Vi har prøvd å gi dette fokus gjennom visjoner, kjerneverdier og mål. En kommune sin attraktivitet blir jo ofte målt på folketalsutviklinga. Så sånn sett skal det jo være ei katastrofe fordi folketalet gikk dramatisk ned i fjor, men samtidig føler vi faktisk at vi er på god veg til å gjøre noe med det. Og det har jo da de siste åra først og fremst gått på omdømmebygging.»*

I denne uttalen er både det interne og eksterne arbeidet omtala. Det har blitt arbeidd med visjonar, kjerneverdier og mål, og dette har medføre at ei har snudd ei utvikling. Informanten uttrykkjer at, til tross for at kommunen fortsatt har synkende innbyggjartal, har dei likevel ei kjensle av å vere på veg. Dette syntest eg var interessant.

Korleis gav arbeid med verdier og visjonar informanten ei kjensle av å vere på veg? Spesielt interessant var det at fleire andre informantar hadde liknande uttalar:

*«Og så går det nå litt rette veien da, syns eg, i (.....) da nå, og det er nå litt artig å vere med på.*

*I:kan du utdype det litt?*

*Ja, jeg føler at det skjer ting, og at det er positivt det som skjer. Litt vanskelig å sette fingeren på, men det er mange prosjekt som er på gang, så jeg føler at det er en positiv bølge da».*

Ei forklaring på dette kan omhandle at motivasjonen bak dette arbeidet omhandlar andre tilhøve enn berre det å nå mål. Å auke innbyggjartalet er sjølvsagt ikkje den einaste målsetjinga til kommunen. Arbeidet med verdier kan knyttast opp imot eit spekter av målsetjingar, og verdiane sitt offisielle uttrykk er at dei er direkte knytt saman med arbeidet med kommunen sine innsatsområde og dei seks hovudmåla for tenesteyting. Som tidlegare omtalt er dei difor uttrykt som instrumentelle og som eit reiskap for å nå mål.

Kommuneplanen set arbeidet i ein heilskapleg samanheng, og knyt samanheng mellom identitet, omdømme og kultur. Fleire av informantane mine har uttalar som sender signal om at arbeidet har gitt ei slags framtidstru. I tillegg kom det uttalar som sa noko om motivasjonane bak arbeidet:

*«Det vart eit behov. Den tida det vart behov var det ein del uro i org, eit skifte, overgang til to nivå, omorganisering, skifte av rådmann, generell misnøye og dårlig omdømme. Det ble i enkelte sammenhenger henvist til kommunen sine verdier, men ingen visste hva de var. Dette i sum gjorde at rådmannen startet på veien..., et opplevd behov»*



Denne uttalen representerer eit syn som fleire av leiarane hadde. Eit opplevd behov i organisasjonen for å arbeide med prosessar som stabiliserte ein uroleg situasjon, og å «samle» organisasjonen. Torodd Strand viser til Selznick som hevdar at felles verdigrunnlag vil, når det er implementert, medføre stabilitet i organisasjonen ( Strand 2001) Stabiliteten skal nåast gjennom at eit felles verdigrunnlag medfører at ein vert meir kjenslemessig involvert i denne type organisasjon enn organisasjonar som vert opplevd som instrument.

Kva kan liggje til grunn for at fleire leiarar ser samanheng mellom dette arbeidet og ei aukande framtidstru og meir stabilitet? Eg har ikkje studert kommunen sine resultat. Mi merksemd er retta mot grunngevingane, motivasjonane og dei opplevde rammevilkåra for arbeidet. Ingen av leiarane knytta konkret måloppnåing i form av høg score på medarbeiderkartleggingar, brukarundersøkingar eller innbyggjarundersøkingar til dette arbeidet. Kommunen har motteke to arbeidsmiljøprisar i perioden, og dette vart nemnt av tre av leiarane. Mange av uttalane tyder i sum på at trua på arbeidet med verdiar som identitetsutviklande og omdømeskapande er forankra i noko anna enn målrasjonalitet.

I teoridelen viste eg til korleis det i organisasjonsfaget eksisterer teoriar om organisasjonar si evne til å knyte saman identitet og omdøme og at motivasjonen bak arbeid med fellesverdiar ofte har motivasjonar knytt til begge perspektiva. Identitet rettar merksemda mot dei tilsette sitt forhold til arbeidsplassen, medan omdøme peikar mot eksterne interessentar si oppfatning av organisasjonen. Det interne fokuset, og ei grunnleggjande oppfatning av fellesverdiar som identitetsskapande kan omtalast slik denne informanten gjer det:

*«Jeg har troen på at en organisasjon må være bevisst seg selv, og de folka som er der. Jeg tror at det er viktig å ha en identitet rett og slett for å være litt stolt av det du gjør.. om det oppleves slik av alle det vet jeg ikke, men jeg tror at dette er et godt forsøk på å få til det, og kanskje.. rett og slett at vi skal ha litt sånn lagfølelse.»*

Arbeidet med fellesverdier vert omtalt som eit positivt bidrag til at organisasjonen og dei tilsette utviklar felles identitet. Dette medfører lagfølelse og ei kjensle av å vere stolt av det ein gjer. Nesheim hevder at oppsummeringa av forskning på kommunal sektor peikar mot at kommunane står ovanfor eit omdøme paradoks der medarbeidarar og brukarar i stor grad er fornøgde med kommunen som arbeidsgjevar og tenesteleverandør, medan publikum generelt har ei mindre positiv oppfatning av kommunale tenester. Media er ein medverkande faktor til dette, og han meiner at utfordringa vert å lukke gapet mellom dei ulike oppfatningane av kommunane, og å utvikle identitet og omdøme i rett retning (Nesheim 2009).

Å ha sterk identitet, og eit godt omdøme blandt brukarane er altså ikkje nok i følge Nesheim. Det kan altså vere eit gap mellom omdømet ein har blant brukarane av tenestene, og det omdømet ein har generelt i samfunnet.

Eg har som sagt ikkje kartlagt kommunen sine system for brukarundersøkingar eller innbyggjarundersøkingar. Dette er eit arbeid som fleire og fleire kommunar sett i system. Trenden kan sjåast på som ein del av det balanserte målstyringssystemet som er utvikla med basis i NPM inspirerte trendar, men som har ambisjonar om å tilpasse målstyring til den målkompleksiteten offentleg forvaltning står ovanfor. Brukarundersøkingar, medarbeiderkartleggingar, innbyggjarundersøkingar og system for heilskapleg styring er utvikla for å gje kommunane eit verktøy i dette arbeidet.

Ei kommune vert påverka av trendar og organisasjonsidear. Myteperspektivet på leiing tek som sagt utgangspunkt i korleis leiinga held seg til slike nye idear. I samband med leiing prøver myteperspektivet å beskrive leiaren som eit filter for strøymingar og påverknadar frå omgjevnadane. I eit myteperspektiv må leiaren enten ha eit aktivt forhold til å skilje motene frå handling, eller vere ein passiv aktør som aksepterer og formidlar mytene og motene som omgjevnadane pressar på organisasjonen.

Denne uttalen fekk meg til å reflektere kring korleis ein leiar vel å danna strukturar for arbeid med verdiar:

*«Vi har ikke kjøpt inn datasystem på balansert målstyring nei- vi må prøve å gjøre det enkelt. I økonomiplan som lages det også delmål og tiltak opp imot kommunens hovedmål og her er bestillinga at en skal se igjen det som går på verdiene. Tiltak på dette skal du se igjen i Årsplaner., og rapportere på dette i årsmeldinga...så enkelt. Her kommer det igjen dette med å utforme det slik som det passer i sin enhet. Dette med oppfølging fra overordna nivå: Hvert år så har rådmannen en runde på alle enhetene- er med på alle personalmøter rundt omkring og da står verdiene på dagsorden»*

I denne kommunen har den øvste leiinga valt å formidle den systemiske forståinga for målstyring inn i sin eigen måte å gjere dette på . Verdiane har ei sentral rolle i styringssystemet og kan på denne måten vere med på å gje ei retning og ein profil. Leiinga sin legitimitet kan på denne måten verte styrka. Ein kan framstå som ein effektiv og handlingsorientert organisasjon med gode system for styring. Med eller utan målingar; korleis kan ein organisasjon avstemme, eller ta pulsen på samanhengen mellom identitet og omdømme. Tilsette kan oppleve å verte motiverte, stolte, utvikle identitet til ein arbeidsplass som representerer verdiar dei kjenner seg igjen i. Men korleis vert dette oppfatta av innbyggjarane?

*«Etter kort tid her på huset har jeg blitt godt mottatt, inkludert, og jeg føler at det er en positiv driv over huset her..og jeg har jo vært vanlig innbygger før.. og på en måte så.. jeg er ikke helt sikker på om det inntrykket er det samme ute.. jeg tror vi har lett*

*for å tenke at det går litt tregt da... Litt sånn myte om en kommune.»*

I og med mi manglande innsikt i kommunen sine kartleggingar på området, må eg halde meg til leiarane sine uttalar kring dette. Min studie omhandlar deira forståing av fellesverdiar i ein kommunal kontekst. Når resultatmålingar knytt til denne type undersøkingar ikkje var nemnt som ein del av dette arbeidet, ser eg det slik at dette ikkje vert sett på som ein sentral eller avgjerande faktor for å lukkast i arbeidet.

Eg har imidlertid funn som fortel at arbeidet med fellesverdiar er synleg også utanfor kommuneorganisasjonen:

*Ble du tidlig klar over verdiene*

*L. Det fikk jeg kjennskap til ganske med en gang.. og så bor jeg jo her i kommunen, så jeg har jo fulgt litt med denne prosessen de har hatt før jeg kom inn i bildet og da*

*I: Som innbygger så visste du om verdiene. På hvilken måte?*

*L: Ja jeg gjorde det ja, -.. nei det er jo gjennom presse å..gjennom folk jeg kjenner som jobber her.. jeg har familie som jobber her feks i skole..så dette har jeg visst om ja*

Korleis ein grip an arbeidet med verdiar kan gjenspegle de grunnleggjande rasjonaliteten som ligg bak. Når kommunen ikkje har utvikla konkrete verktøy, verdirekneskap, eller andre systematiske målingar kring arbeidet, kan dette tyde på at den øvste leiinga har eit grunnleggjande verdirasjonelt motiv. Med dette meiner eg at verdiarbeidet ikkje ser ut til å verte forsøkt transformert inn i styringssystem som ber preg av andre styringslogikkar enn den

verdirasjonelle.

I Hatch og Schultz sin teori om utvikling av organisasjonsidentitet vert det peika på fallgruver i arbeidet. Organisasjonen vert narssistisk i sitt positive sjølvbilete dersom han ikkje avstemmer forholdet mellom internt og eksternt omdømme. Med narssistisk i denne samanhengen meiner dei at organisasjonen kan verte «navlebeskuande» og misse evne til å «spegle « seg i reaksjonar og tilbakemeldingar frå omverda ( Hatch og Schultz 2002).

Einar Aadland viser til ei breidde av nyare litteratur som viser at organisasjonsteori i dag har eit aukane omgjevnadsperspektiv. Dette, meiner Aadland, er eit teikn på ei ny og djupare forståing av kva organisasjonsutvikling og leiing inneber.

Spørsmålet er då korleis dette omdømmeperspektivet skal ivaretakast. Eg har funn som tyder på at organisasjonen ikkje vektlegg målingar kring arbeidet med verdiar. Eg har og funn som tyder på ei oppfatning av at omgjevnadane rspondere positivt på arbeidet. I tillegg har eg funn knytt til ei grunnleggjande oppfatning om at omdømme på sett og vis er myten ein skaper om seg sjølv.

«Forteljningane om organisasjonen er blandingar av mytar, symbolhistorier og soger om fiasko og suksess. Slike narrative bilete verkar tilbake på organisasjonen si sjølvoppfatning. «Organizational stories» handlar om image, men i vel så stor grad som om ethos» ( Aadland 2009).

På denne måten kan ein seie at verdiane kan ha ein symbolsk effekt i den grad ein nyttar dei til å fortelje historier om organisasjonen der verdiane har hatt ei rolle. Dette kan ein og sjå i samanheng med leiaren sine symbolske funksjonar slik dei vert vektlagt innanfor den verdibaserte tradisjonen av leiingsdisiplinen.

I mitt materiale fann eg døme på dette perspektivet:

*«Jeg har tapetsert en vegg med gode førstesideoppslag fra (...) som går på å underbygge dette. Når folk kommer til meg frustrert eller irritert, så setter de seg for å se dette her, så blir vi enig til slutt og så går de ut glade og fornøyde. Det er tross alt ikke så gale i (...) likevel.»*

Dette utsagnet representerer ei aktive haldning til si eiga rolle i arbeidet med omdøme. Å peike på historier og døme på kva organisasjonen kan få til, suksessar og historier som skaper eit bilete eller ei myte om organisasjonen, kan på denne måten verke tilbake på organisasjonen si sjølvopfatting.

I materialet mitt fekk eg tilgang på historier kring arbeid med verdiar. Eg meiner det er interessant at same historia vart gjentekne av tre av leiarane som ynskja å formidle korleis verdiane var nytta i ein konkret situasjon i organisasjonen. Eg tolkar dette som eit teikn på at det medførte sjølvrefleksjon i etterkant av denne hendinga som resulterte i ei slik «verdihistorie»

*«Vi hadde et ganske krevende prosjekt i fjor. Vi skulle ned 10 mill for å få budsjettet i balanse. Det ble satt ned arbeidsgrupper og tillitsvalgte var med i alle arbeidsgrupper. Å arbeidsmiljøkonferansen i år, når vi skal takke for prisen vi fikk i fjor, så har jeg forstått det slik at tillitsvalgte kommer til å trekke frem nettopp den prosessen med å få ned budsjettet. Jeg tror ikke vi hadde greid dette uten at vi hadde jobba bra på*

*forhånd. Og jeg tror at kjerneverdiene som ligger i bunnen har vært positive for samarbeidet ,og det er fint å høre at det er tillitsvalgte som sier det.»*

Denne historia er eit døme på ei grunnleggjande oppfatning om verdiane som ein kapasitetsbyggjande faktor i organisasjonen. I ein i utgangspunktet vanskeleg situasjon medførte fokuset på verdiane til at ein gjennomførte ein prosess som partane opplevde som konstruktiv. Dette kan tolakast innanfor eit kulturelt perspektiv der dynamikken mellom verdiar og meir instrumentelle mål kan medverke til å forklare resultatet eller effekten av denne prosessen.

Dersom eg ser på dei to andre forteljningane kring den same hendinga finn eg nokre tydelege fellesnevningar som kan signalisere dei løynde verdiane bak denne forteljninga. Som Aadland seier kan verdihistorier frå organisasjonen vere med på å avdekke både opne og skjulte verdiar, og i denne samanheng ville verdiord som inkludering, dialog, samhandling og kreativitet også vere representative for desse historiene.

Eg oppfattar det som om leiarane i stor grad har ei sams oppfatning om verdiane si rolle både eksternt og internt. Det er allmenn kjent kva som skal vere verdiane sin funksjon, og dei individuelle grunngevingane er mykje like. Likevel har eg tidlegare vist til funn som stiller tvil til kva for effekt dette arbeidet har:

*«Ja, det som er positivt rundt det der er jo at det skaper en diskusjon, du får oppmerksomhet i media og du styrker omdømmet.. men det er så mye annet altså..., at det er kanskje mer utenpå enn inni.»*

Verdiar kan altså verte oppfatta som noko overflatisk som i bunn og grunn ikkje har så store konsekvensar for det interne liv i organisasjonen. Dette utsegnet seier noko om at eit slikt arbeid ikkje utan vidare vert sett på som nyttig og som eit godt reiskap for utvikling i organisasjonen. Arbeid med verdiar og visjonar er på mange måtar blitt ein trend. Samtidig ser vi at både teoretikarar og studiar på området har vanskar både med å tydeleggjere innhaldet i omgrepet, og å synleggjere effekten av arbeidet.

*«vi må jo ha det i bunnen, altså den folkeskikken eller verdiene, men det er litt sånn at det.. du kan ikke ha ei pølsebud nesten uten at den har verdier og visjoner, så over alt så er det jo sånn»*

Dersom verdiar og visjonar vert eit mål i seg sjølv, eit trenduttrykk eller eit innhaldslaut image, vil denne type arbeid verte lite truverdig. Det interessante i denne samanheng er å forsøke å forstå kvifor leiarar i same kommune kan ha ulike oppfatningar om dette.

I ein kommuneorganisasjon vil ulike fagområde vere influert av ulik særlovgiving med underliggande verdiar eller normer for korleis mange av oppgåvene innanfor tenesten skal løysast. Enkelte fagområde i kommunen omhandlar arbeidsoppgåver som kan vere lettare å kvalitetssikre gjennom prosedyrer og retningslinjer enn andre. Kanskje er det og slik at det før i tida var lettare å skissere prosedyrar knytt til oppgåvene ei kommune skulle løyse.

Endringane i kommunal sektor ber som omtalt preg av ei meir utadretta tenking der omdømme har kome inn som ein dimensjon som kanskje i større grad stiller spørsmål, ikkje berre til *om* oppgåvene er løyst, men til *korleis* dei vert løyst.

Kompleksiteten har kanskje blitt for omfattande til at reglar og prosedyrer skal dekke alle eventuelitetar. Oppgåver skal sjølsagt løysast på riktig måte. Rutiner og prosedyrer vil i mange høve sikre dette. Likevel kan ein i enkelte høve sjå at vante mønster eller måtar og



gjere ting på ikkje lenger fungerer slik dei fungerte før. Kompleksiteten har medført endra krav. I tillegg til å gjere ting rett, skal ein også gjere dei rette tinga. For å kunne vite kva som er dei rette tinga må kanskje eit aktivt samspel med omgjevnadane bli viktigare enn før?

Når arbeid med verdiar kan verte oppfatta som noko overfladisk og kanskje litt «reklame», inspirert, kan dette kanskje ha samband med at denne type arbeid vart ein trend i offentlege organisasjonar i samband med marknadsliberalistiske reformer som bar preg av at offentleg sektor skulle «lære» av det private, og at metodar som var nytta i privat sektor i enkelte høve vart ukritisk adoptert i det offentlege.

Dersom ein kan seie at verdibasert leiing kan kategoriserast i to hovudretningar slik eg omtalte det i teoretiskeleitet: Organisasjonar sitt sosiale ansvar på den eine sida, og det interne ansvaret for å skape prosessar som omhandlar involvering og meiningsskapande kommunikasjon mellom medlemmane i organisasjonen, vil ein kunne seie at både den eksterne og den interne grunngeving for arbeid med verdiar kan vere forankra i verdibasert leiing.

Dei eksterne grunngevingane knytt til omdømme kan lett bli overflatiske dersom dei får for stort fokus. Hovudvekta i fokuset på verdibasert leiing bør etter mi meining vere solid forankra i strategiar kring organisatorisk sjølvrefleksjon og implementeringsprosessar. Oppfatningar i leiargruppa kring samanhengen mellom identitet, omdømme og kultur er sjølvsagt interessant i dette biletet. Korleis ein organisasjon speglar seg i reaksjonar frå omgjevnadane, og ikkje minst, kva omgjevnadane speglar tilbake, er ei viktig del av dei identitetsutviklande og sjølvreflekterande prosessane som må foregå innanfor ramma av verdibasert leiing. Å arbeide med omdømme vert difor ein del av den sirkulære prosessen som skal gjere organisasjonen til ein plass medarbeidarane ønsker å vere, som dei kan identifisere seg med, og som dei ynskjer å investere tid i. På denne måten vil motiverte medarbeidarar igjen påverke omdømet til organisasjonen positivt gjennom måten dei møter omverda på. Dette er eit syn som kjem tydeleg fram i kommuneplanen for denne kommunen.

Igjen vil eg seie at eg finn ulike grunnleggjande oppfatningar kring verdiane si rolle i dette biletet. Dersom fellesverdiar skal nyttast som eit verktøy i arbeidet med utvikling av ein sjølvbevisst organisasjon, må leiarar vere bevisste på verdiane si rolle i dette arbeidet. Dersom poenget med felleserdiar nettopp er at dei skal vere felles, vil ein ikkje utnytte potensialet i dette arbeidet dersom delorganisasjonar ikkje tek eit medansvar.

Ein må avdekke dei grunnleggjande oppfatningane kring forståinga av om ein kommune skal framstå som heilskapleg eller ikkje. Dersom teikn i tida tyder på at fagverdiar eller verdiar i kvar enkelt delkultur ikkje lenger er tilstrekkeleg, er det viktig å skape ei felles forståing for dette. Dersom det er slik at ulike avdelingar og ulike profesjonar i kommunen må samarbeide enno tettare krev dette at profesjonane møtast og finn løysingar saman. Dersom fagleg heilskap og samanhengande tenestar krev fellesverdiar, må dette vere forpliktande for alle delkulturane. Profesjonsverdiar må kanskje supplerast med organisasjonsverdiar for å skape desse samanhengane?

Det aukande omdømmeperspektivet er eit resultat av innbyggjarane sitt auka servicekrav. Dei har forventningar knytt til å motta teneste, men og til kvaliteten på det dei mottek.

Kommunen har fått komplekse oppgåver som grip inn i kvardagen til innbyggjarane på mange vis, organisasjonen har blitt flat, og fleire enn leiarar vert sett til å leie. Uansett kor ein vrir eller vender på det, så vil delkulturane i ein kommune måtte bidra til god samhandling. Spørsmålet er om det er spesifikke fellesverdiar som må ligge til grunn for heilskap og samhandling? Dette spørsmålet vil eg ta med vidare i oppsummering og konklusjon.

I materialet mitt dukkar uttalen « skrudd saman ulikt» opp. Det eksisterte eit omgrep i leiargruppa som eg fann ut omhandla ulikskapar i kognitiv stil. Eg viser til to uttalar som oppsummerer funn kring bruken av omgrepet: Omgrepet vart nytta i samband med å få organisasjonen til å arbeide i same retning:

*« den største motivasjonen bak å være leder er å oppnå resultat sammen med andre. Vi har jobba med dette her med forskjelligheten, det har vi jobba litt med i ledergruppa, at vi er ulikt skrudd sammen, og at vi har ei mental retthånd og keivåand, og at vi er litt obs på det når vi jobber sammen, for når vi kjenner hverandre litt bedre på den måten, så er det og enklere å få til et godt samarbeid. Så det å få til den dynamikken, få folk til å jobbe godt sammen, få resultat, og det å få hele organisasjonen til å trekke i samme retning er en utrolig motivasjon».*

Omgrepet vert nytta i samband med kvifor forståing av arbeid med fellesverdiar kan oppfattast ulikt:

*L:«mange sa, når de fikk forslag om disse verdiene presentert at: « ja..flott» men så hører jeg på andre at, ja..så er det mer litt både og... litt flåsing: «Hva for noe tull er dette her»?*

*I: Har du reflektert over kvifor det er slik?*

*Vi er vel «skrudd sammen» litt ulikt da.. for noen blir dette litt sånn unaturlig..»*

Den første uttalen nyttar omgrepet «skrudd saman ulikt» i samband med at kjennskap til kvarandre sine sterke og svake sider er viktig for å få organisasjonen til å dra i same retning, og at det er motiverande å arbeide med ulikskapar og dynamikk.

Den andre uttalen syner ei forståing for at ulike personar kan oppleve ting ulikt. I denne samanheng omhandlar dette at arbeid med verdiar kunne kjennast unaturleg for nokon.

I spørsmålsguiden min hadde eg spørsmål kring leiaropplæring i organisasjonen. Både ved direkte spørsmål, og på eige initiativ, kom fleire av leiarane inn på at det hadde vore arbeid med Jungs typeteori.

*«Her har vi hatt slik typeindeks, at vi lærer oss selv å kjenne litt bedre, og hvordan typene virker inn på hverandre...det har vært kjempenyttig... for da lærer en å forstå hvorfor den andre lederen gjør som han gjør, og sier som han sier».*

Eg oppfatta det slik at det var i samanheng med Jungs typeteori at omgrepet «skrudd saman ulikt» hadde dukka opp.

*«I ledergruppa har vi arbeidet med Youngs typeindeks. Dette går på atferd og hvordan vi oppfører oss inn mot ulike situasjoner. Så inn imot verdiene... , så vil jo alle, avhengig av typen eller rollen sin,... oppfatte verdier ulikt.»*

*Hvordan oppfatter du lederutviklingssatsinga knyttet til Jungs typeteori?*

*L : Det har vært viktig dette her. Fordi det går på hvordan vi er.. det med respekten og anerkjennelsen for hvordan jeg liker å ha det, og hvordan en annen liker å ha det. Vi ser igjen arbeidet med verdiene i dette her. Selvinnsikt kan hjelpe oss med å praktisere verdiene...ja i forhold til hvordan en selv er, hvorfor andre er litt annerledes enn det jeg er...*

Desse to uttalane tyder på at enkelte av leiarane har reflektert kring samanhengane mellom personleg eller kognitiv stil og oppfatning av arbeid med verdier. Eg har ikkje funn knytt til om det har vært arbeidd konkret med samanheng i kognitiv stil og korleis ein ser på fellesverdier. «Grunnleggjande oppfatningar» har eg omtalt i teoridelen som fellesomgrep for styringsideologi, perspektiv og kognitiv stil. Schein tek føre seg spørsmålet om korleis kultur oppstår, og nyttar omgrepet kognitiv stil for å forklare korleis den ein skilde organisasjonsmedlem tek med seg sine grunnleggjande oppfatningar inn i ein ny organisasjon. Kognitiv stil veks fram fordi mennesket gjennom sosialiseringssprossar utviklar meir eller minder tydelege mønster å tenke utifrå.

Vidare meiner han at dette fenomenet lettast kan analyserast gjennom Jungs typeteori, fordi den tek med seg både det kjenslemessige og kognitive aspektet. Det viktigaste skiljet på det kognitive området, er skiljet mellom intuisjon og sansing knytt til korleis ein person føretrekk å skaffe seg informasjon frå omgjevnadane, skiljet mellom å undersøke og å dømme når det gjeld måten informasjon vert behandla på etter at den er internalisert. Han beskriv Jungs typeteori i ei oppsummert og forenkla kategorisering av to ulike kognitive stilar der den intuitive person føretrekk å basere seg på data frå sitt indre liv, medan den sansande føretrekk

å basere data på ytre kjelder. (Schein 2010)

Grunnleggjande oppfatningar eller kognitiv stil kan kan påverke menneskesyn, synet på leiing, val og prioriteringar i ein organisasjon. Sett i samanheng med teori kring korleis ideologi og kultur må avslørast gjennom å analysere dei underliggande oppfatningane som eksisterer om eller i ein organisasjon, er det interessant å sjå at kommunen arbeider med leiarutvikling med fokus på bevisstgjerings av eigen og andre sin kognitive stil.

Når vi er i ein ny situasjon vil vi automatisk gjere eit forsøk på å tolke eller å forstå omgjevnadane våre som er i samsvar med den kognitive stilen vi kjenner oss heime i. Denne prosessen er i utgangspunktet ganske ubevisst, fordi vi som regel ikkje er klar over våre eigen kognitive stil. Vi startar sjeldan med å undersøke ulikskapar i stil før vi vert frustrerte over andre sin veremåte ( Mckenney m.fl. i Schein 2010) .

*«Når du vet hvilken type den andre lederen er så vet du hvorfor han svarer som han svarer og gjør som han gjør. Det er ikke fordi han ikke er interessert eller ikke løsningsorientert eller, men det er fordi han trenger litt mer tid fordi at han er den typen...sant ja»*

Å arbeide med sjølvinnsikt og toleranse for ulikskap kan kan vere ei måte å utvikle eit potensiale i organisasjonen i å kunne utvikle sterkare fellesverdiar. Den kan og vere ein måte å skape toleranse i for at det må arbeidast paralelt med ulike perspektiv i ein kommuneorganisasjon. Som leiar må du då bidra i prosessar som kan opplevast som «unaturleg», eller ikkje i samsvar med din kognitive stil der du må nytte «keivhanda di». I andre samanhengar arbeider du i prosessar som samsvarar med dine preferansar og stil, medan du ser at andre treng meir tid, eller har mindre motivasjon for arbeidet.

Ei kompetanseheving knytt til dette området har eit relasjonelt perspektiv. Den fokuserer på relasjonar og skal gje innsikt i at det fins ulike perspektiv, og at ulik kognitiv stil kan ligge til grunn for at eit menneske kjenner seg meir «heime» i det eine eller andre perspektivet.

Fleire av leiarane såg samanheng mellom arbeidet med fellesverdiar og leiarutvikling knytt til typeteori og kognitiv stil. Dette gjev meg grunn til å tru at denne satsinga har medført læring i organisasjonen knytt til å avsløre korleis ulikskap i personlege preferansar kan ha implikasjonar på oppfatningar om fellesverdiar som mulig. Slik eg ser det er dette ein essensiell og avgjerande faktor i eit komplekst arbeid. Fellesverdiar krev felles insats. For enkelte vil dette bety å måtte nytte «keivhanda» for å bidra i ein prosess der kvar enkelt leiar må bidra. Å ta grep om å utvikle sjølvinnsikt hjå enkeltpersonar, og i organisasjonen generelt tolkar eg som ei innsikt i at rammevilkåra i ein kompleks kommuneorganisasjon omhandlar einskildpersonar sin motivasjon eller vilje til å vektlegge dette arbeidet.

## 5. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

Stadig fleire kommunar utformar verdiar som skal vere felles for heile organisasjonen.

Gjennom denne studien ville eg finne ut korleis ei leiargruppe i ein kommune med offisielle fellesverdiar reflekterte kring dette arbeidet. Verdiar kan nedfellast i strategiske dokument og verksemdsplanar, og på overflata kan dei sende signal om at dei er nødvendige og vesentlige for at kommunen skal oppfylle sitt formål og sin visjon. Men kva er verdiar i tillegg til at dei kan sende signal om at organisasjonen er oppteken av denne dimensjonen? Gjennom samtale med leiarane i kommunen fann eg den same diskusjonen som i faglitteraturen ellers. Det viser seg at verdiomgrepet er diffust, komplekst og vanskeleg å få eit tydeleg grep om.

Det er vanskeleg å vere ueinig i verdiar som «Respekt», «Anerkjennelse» og «Påliteleighet», men så snart vi skal oversette dei til normativ praksis kan det likevel hende at vi er ueinige i korleis dei skal praktiserast. På denne måten vert oversettingsarbeidet sentralt. Dersom verdiar hadde vore lett å snakke om, kunne omsetjast til eintydig praksis, og kvalitetsikrast gjennom kontroll og rutinar, hadde ikkje refleksjonsprosessar vore naudsynt. Å arbeide med verdiar vert sjeldan opplevd som lett, heller ikkje i denne kommunen. Mine funn tyder likevel på at leiarar som ikkje lot verdiorda «knekke saman», fordi om dei opplevde at dei kunne tolkast ulikt, hadde tru på potensialet i arbeidet. Dersom ein opplever at verdiorda vert oppløyst i den augneblinken ein finn at dei kan tolkast ulikt, vil arbeidet med fellesverdiar opplevast som lite nyttig. Ein viktig føresetnad for at arbeidet skal opplevast som nyttig er difor at arbeidet vert forstått og praktiserer innanfor ei kulturell fortåingsramme der dynamikken mellom dei egentlege måla og verdiarbeidet er med på å påvereke effekten av ei avgjerd. Verdiar skal på denne måten ikkje ha ei instrumentell verknad. Dei skal nyttast i kommunikative prosessar der refleksjon kring, eller prat om verdiar, gjev avgjerdene ein styrka legitimitet.



Å ikkje arbeide med verdiar er utenkjeleg i offentleg tenesteyting. I eit analytisk perspektiv vil dette heller ikkje gå an, då alt vi gjer i grunnleggjande forstand er påverka av personlege verdiar. Spørsmålet vert heller om ei kommune kan velje å overlate dette til kvar enkelt tilsett si personlege referanseramme, deira yrkesetiske forankringa, eller til kvar enkelt avdeling sitt arbeid med intern organisasjonskultur.

Studien min syner ei kommune der den overordna leiinga har valt å samordne delar av dette arbeidet i eit felles verdigrunnlag for heile organisasjonen. Grunngevingane for at verdiane bør vere felles er forankra i eit omgjevnadsperspektiv i tillegg til det interne, og verdiane skal vere verktøy i arbeidet med å nå dei felles overordna måla for heile organisasjonen. Funn i studien syner likevel at ulike leiarar oppfattar verdien av fellesverdiane ulikt.

Verdiomgepet vert til dømes omtalt i samanheng med folkeskikk og sunn fornuft. Det vert og knytt til faglege verdiar der eg finn tendensar som kan tolkast inn mot ei tru på at fagverdiar kan sikrast gjennom lovverk og god sakshandsaming. Funna mine syner og at arbeidet med fellesverdiar vart sett på som utviklande for både kommuneorganisasjonen og lokalsamfunnet, og vart omtalt i samband med ei positiv utvikling og framtidstru. Her må ein stille spørsmålet om kva ei kommune i grunnleggjande forstand er: Eit forvaltningsnivå utan lokalt handlingsrom, eller ein lokal samfunnsaktør som gjennom fellesskapsverdiar har ei rolle som samfunnsutviklar i vid forstand?

Det vert forventa at ei kommune skal realisere både menneskelege, faglege og økonomiske verdiar. Brukarar forventar å bli møtt med respekt, omsorg, rettferd og likeverd. Samtidig skal kunnskap om det praktiserte fagområdet vere på topp. Kommuneorganisasjonen skal forvalte fellesskapet sine ressursar til beste for innbyggjarane. Høg etisk standard, rettferdig handsaming av saker, og sikring av individuelle rettar vert sett på som ei sjølvstøtt oppgåve. Kommunen skal representere velferdsstaten med alle dei grunnleggjande fellesskapsverdiane vi tillegg den.

Fragmenteringa av offentleg sektor, som er eit resultat av dei siste tiåra sine reformbølger, kan true det heilskaplege biletet av den offentlege tenesteytinga dersom kommunane ikkje har eit

bevisst forhold til dette. Den kommunale konteksten er kompleks. Organisasjonen består av delorganisasjonar og delkulturar, subkulturar og eit spekter av fagkulturar. Å skape rom for omsetjingsprosessar i kvar av desse delkulturane kan vere viktig. Leiarane i denne kommunen la vekt på denne delen av arbeidet. Funn i mitt materiale syner likevel at ulike leiarar i same organisasjon legg til grunn ulike oppfatningar av effekten av dette arbeidet. Dynamikken mellom dei instrumentelle og dei kulturelle prosessane kom fram i mit materiale. Verdiane som kapasitet i vanskelege situasjonar medførte at viktige effektmål som godt samarbeidsklima og god dialog vart ivareteke samtidig som ein gjennomført tiltak som skulle medføre budsjettbalanse. Det er i denne kompleksiteten verdiomgrepet kjem til syne med alle sine fasettar. Fagkunnskap og fagrelaterte verdiar er kanskje ikkje lenger nok. Vi skal forvalte noko meir enn faget vårt, og vår avdeling sin teneste. I dette heilskapsbiletet bør den overordna leiinga i ei kommune på ein eller annan måte ta styring om arbeidet med verdiar.

Kommunen har arbeidd aktivt med prosessar der ulikskap i preferansar og kognitiv stil har blitt naturleg å snakke om. Fleire av leiarane knytta arbeid med verdiar opp til dette. Dette kan tyde på ei erkjening av at fellesverdiar er eit arbeid der personar med ulik kognitiv stil bidrar med ulik tyngde og på ulike måtar. Arbeidet med typeteori omhandlar og ei utvikling av toleranse og anerkjennelse av at ein kompleks organisasjon treng ulike personar med ulik kognitiv stil. Kommunen skal løyse eit spekter av oppgåver, der det relasjonelle eller det rasjonelle perspektivet bør ha ulik vekt avhengig av oppgåva sin karakter. Organisasjonen treng ulike «typar» til dei ulike oppgåvene

Det er ikkje overraskande, og heller ikkje unaturleg at ulike «typar» kan oppfatte arbeid med verdiar ulikt. Enkelte kan meine at det vert kasta bort både tid og pengar på tomme ord og eit mas om fellesverdiar. Organisasjonar kan risikere å gløyme det dei eigentleg held på med og ende opp med liknande verdiar som dei fleste andre liknande organisasjonar. På denne måten kan verdiorda opplevast som flosklar og tomme ord.

Andre meiner at fellesverdier kan vere avgjerande for organisasjonen si retning og utvikling. Verdiane skaper identitet og fellesskap. Dette skaper igjen godt omdømme og tillit mellom kommune og tenestemottakarar, som igjen medfører enno sterkare identitet og fellesskap kytt til organisasjonen.

Begge desse syna kan representere sanninga. Fellesverdier står absolutt i fare for å bli tomme ord dersom leiinga i kommunen ikkje tek kompleksiteten i arbeidet på alvor. Det vert forventa at leiarar i denne kommunen skal utøve leiing med bakgrunn i kjerneverdiane, og at dei skal ta tak i dette arbeidet på sin måte i si verksemd. Implementeringsarbeidet er avgjerande for å lukkast med arbeidet. Ein kan kome eit godt stykke på veg med å signalisere klare forventningar dersom ein har ei lojal leiargruppe der fleirtalet opplever dette som nyttig og utviklande for eigen delorganisasjon. Men i eit læringsteoretisk perspektiv vert det avgjerande at dette arbeidet omhandlar prosessar som medfører dobbelkretslæring. Her er det ikkje nok at ein «gjer det som er bestemt». Dette krev djupare prosessar, og det er her potensialet i arbeidet med verdier ligg.

Slik mennesket gjer det, utviklar også ein organisasjon si sjølvoppfatning i relasjon til andre. Organisatorisk identitet vert til i ein prosess der dialog med omgjevnadane er ein føresetnad. Fellesverdier, slik eg ser det, kan vere både det største potensialet og det største hinderet i arbeidet med utvikling og endring i ei kommune. Dersom arbeid med verdier omhandlar refleksjonsprosessar som avslører vante tenkemønster og fastgrodd kultur, kan dei skape potensiale for utvikling. Dersom verdifellesskap vert for sterke og stabile, står kulturinnhaldet i fare for å verte for skjult og lite tilgjengeleg for diskusjon. Å la verdiane skape debatt er difor viktig. Denne debatten bør ha eit eksternt perspektiv i tillegg til det interne.

Sjølvrefleksjon må vere forankra i noko anna enn organisasjonen sitt indre liv. Arbeid med identitetsdanning må då foregå gjennom å lytte til omgjevnadane. Strukturar og system for tilbakemelding, heilskaplege evalueringsprosessar, og ei brei vilje i organisasjonen til å delta i desse prosessane må setjast i verk. Eg har funn i mitt materiale som tyder på ei forståing av desse samanhengane. I kommuneplanen var den offisielle forståinga klar og tydeleg. I intervjumaterialet var både ordføraren og rådmann produsentar av dei «gode» historiene som

forsterkarar i arbeidet med å endre vande måtar å tenkje om eigen kommune og eigen organisasjon på. Eg har og funn som tyder på at leiarar reflekterer over faren for at det kan verte eit gap mellom identitet og omdøme, som kan kallast offentleg forvaltning sitt omdøme paradoks. Å opne opp for verdidebatt, la innbyggjarar og brukarar ta del i debatten gjennom undersøkingar eller anna dialog, vil vere ein måte å avstemme identitet og omdømme på. Eg opplevde at ulike leiarar såg litt ulikt på verdiane si rolle i arbeid med å påverke omdømmet. Dette kan vere viktig å diskutere dersom potensialet i arbeidet skal utnyttast til fulle.

Leiarane i kommunen arbeidde med verdiane både i fellesskap og i sine avdelingar. Eg opplevde stor lojalitet knytt til at dette er nedfelt som ein del av det å utøve leiarskap i denne kommunen. Fleirtalet av leiarane såg det i tillegg som både viktig og nytting. Fellesverdiane vart omtala som eit filter eller eit reiskap som dei nytta i å gjere vurderingar, og dei vart og omtala som ein måte å tydeleggjere forventa atferd på. I leiargruppa fann eg óg døme på at verdiane vart sett som delvis overflødig, eller som *for sjølv*sagte til at ein burde bruke for mykje tid på dei. At ei leiargruppe er representert av ulike typar er både naturleg og viktig, og slik eg ser det, ein styrke for organisasjonen. Det eksisterer ulike oppfatningar kring rammevilkåra for fellesverdiar i kommunen, og i gruppeintervjuet som eg gjennomførte, kom dei tydelegaste meiningsmotsetnadane fram. Dette meiner eg er interessant, og kan tyde på ein kultur med takhøgde for ulikskap.

Prat om verdiar og verdiane si rolle er avgjerande for at dei skal ha ein funksjon. Gjennom dette pratet bør leiargruppa avsløre dei grunnleggjande oppfatningane som ligg bak synet på arbeid med verdiar. Denne kommunen har lagt eit grunnlag for å ta steget frå enkelkretslæring til dobbelkretslæring i dette arbeidet. Gjennom leiarutvikling med fokus på kognitiv stil kan dei vere betre rusta til å avsløre sine eigne, og organisasjonskulturen sin tause kunnskap. For å få den tause kunnskapen til å verte eksplisitt kan ein stille seg ulike spørsmål: Oppfattar eg verdiar som eit mål eller eit middel? Oppfattar eg fagverdiar som dekkjande nok for mi leiaroppgåve? Korleis oppfattar eg samanhengen mellom identitet, kultur og omdømme, og kva for rolle har verdiane i dette arbeidet? Utnyttar vi potensialet i

fellesverdiane til å skape endring og utvikling?

Gjennom dette «pratet» om verdier vil ein kunne avsløre grunnleggjande oppfatningar i leiargruppa. Ein vil redusere sjansen for å snakke forbi kvarandre, og at arbeidet stoppe opp fordi ein har ulike tankar om kva som er målet med arbeidet. Å diskutere ulike perspektiv og kognitiv stil kan vere viktig for å ufarleggjere at dette arbeidet, som i stor grad ber preg av eit relasjonelt perspektiv, kan opplevast naturleg for enkelte og unaturleg for andre. Når ting er ufarleggjort vert dei lettare å handtere.

I verdibasert leiing vert organisasjonen sine leiarar sentrale førebilete og pådrivarar i organisasjonsarbeidet. Funn i mitt materiale tyder på at den øvste leiinga i kommunen, rådmannen, vert oppfatta som ein pådrivar og eit fyrstårn. Rådmannen tek ansvar for å vere ein synleg målberar av arbeidet gjennom å løfte fram temaet i ulike samanhengar. Oppfølging av verdier kan ikkje utan vidare delegerast til andre. Delegering kan sende signal om at verdiane ikkje har høg prioritet i organisasjonen og vil på denne måten svekke verdiarbeidet. Ei utfordring for ein rådmann vert sjølvstøtt tid og ressursbruk. Den samla innsatsen i rådmannen si leiargruppe vert difor sentral.

Funna mine tyder altså at denne leiargruppa opplever føresetnadane eller rammevilkåra for arbeid med fellesverdier noko ulikt. Sjølv om fleirtalet ser på arbeidet som viktig og nyttig knytt til eiga leiarutøving, fann eg og uttalar som signaliserte at nettopp «fellesdimensjonen» av arbeidet kan stå i fare for å få ein redusert effekt fordi ein representerer ulike kulturar eller er «skrudd saman ulikt», og på den måten tek grep om dette arbeidet med ulik tyngde. Dette gjer at eg kjenner behov for å foreta følgjande tankeeksperiment:

Bruken av organisatoriske kjerneverdier vert ofte grunngeve i å skulle oppsummere organisasjonen sin filosofi på ein slik måte at dei skal gje ei kjensle av felles meining og retning for alle tilsette. Ein kommuneorganisasjon består av ulike delkulturar i tillegg til fellesskapskulturen. Fellesverdier er eit forsøk på å gjere felleskulturen sterkare. Dette er basert på ei grunnleggjande forståing om at integrasjon handlar om at eit fellesskap deler kjerneverdier.

Med påverknad av megatrender som globalisering, individualisering og multikulturalitet kan denne oppfatninga kunne kome til å verte utfordra både i samfunn og organisasjonar. I eit stadig meir komplekst og mangfaldig samfunn vil samhandlingskompetanse og evne til å takle usemje vere dei avgjerande faktorane for ein organisasjon si evne til å skape kjensle av fellesskap. Her ligg potensialet til å skape identitet og vilje til å arbeide i same retning. I ein kompleks organisasjon vil fellesskap og gruppekjensle vere knytt til mange ulike tilhøve. I ein kommuneorganisasjon er det kanskje ikkje fellesverdiane i seg sjølv som held organisasjonen samla. Kanskje er det samhandling, kommunikative prosessar og «pratet» om verdiar som vert det avgjerande. Kanskje er kommunen eit usemjefellesskap meir enn eit verdifellesskap? Kva om denne kompleksiteten og dynamikken vart løfta fram som kommunen sitt største fortrinn? Ein dynamisk og kompleks organisasjon som ser at prat om «mine, dine og våre» verdiar som avgjerande for å nå mål gjennom prosessar som skaper identitet, kultur og positivt omdøme !

## 6. REFERANSAR

Anders Barstad og Ottar Hellevik ( 2006) «*På vei mot det gode samfunn? Om forholdet mellom ønsket og faktisk samfunnsutvikling*»

Oslo, Statistisksentralbyrå

Arbeids og administrasjonsdepartementet (2002) «*Fra ord til handling. Modernisering, effektivisering og forenkling i offentlig sektor*»r

Oslo: Regjeringen

Bang, Henning (2005) *Organisasjonskultur*

Oslo, Tano

Berg, M.E. (2002), «*Coaching – Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*»,

Universitetsforlaget, Oslo

Byrkjeflot Haldor (2008) «*Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger*»

(Byrkjeflot/Kommunenenes sentralforbund Forskning og utvikling (FOU))

Bergen: KS

Bø, Inge og Helle, Lars (2005): *Pedagogisk ordbok*. Oslo: Universitetsforlaget

Christensen, Lægreid, Roness, Røvik (2009) «*Organisasjonsteori for offentlig sektor*»

Oslo, Universitetsforlaget

Eide, Tom, Aadland, Einar ( 2006) «*Etikkhåndboka for kommunens helse- og omsorgstjenester*»

Hansen Solveig, Olsen Lotte Colberg, Schou Lene (2003) «*Værdier på arbejdet*»

Frydenlund og forfatterne

Hanssen G.S, Helgesen M.K. og Vabo S.I (2007) «Politikk og demokrati, en innføring i statsog kommunalkunnskap»

Oslo, Gyldendal akademisk

Hellevik, Ottar & Barstad, Anders (2004). «*På vei mot det gode samfunn?*»

Universitetsforlaget.

Hellevik, O. (2002), *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*

Universitetsforlaget AS, Oslo.

Holter H, Kalleberg R (2006) «*Kvalitative metoder i samfunnsforskning*»

Oslo: Universitetsforlaget

Jacobsen Dag og Thorsvik Jan ( 2007) «*Hvordan organisasjoner fungerer*»

Fagbokforlagen Bergen

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. «*Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*»

Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar (2006): "*Organisasjonsendringer og endringsledelse*"

Fagbokforlaget, Bergen

Klausen K. (2001) "*New public management –en fortolkningsramme for reformer*", Busch T, Johnsen, Klausen, og Vanebo, «*Modernisering av offentlig sektor new public management i Praksis*»

Universitetsforlaget Oslo

Kommunenes Sentralforbund 2011

<http://www.ks.no/tema/arbeidsgiver/Ledelse/Medarbeiderskap/>

Kommunenes sentralforbund (2007). "*Stolt og unik*" AGS 2020

Oslo:KS



Kongelig resolusjon av 30. januar 1998 *Verdikommisjonen*  
Oslo 1998

Kvale S, Brinkmann S (2009) «*Det kvalitative forskningsintervju*»  
Oslo: Gyldendal norsk forlag A/S

McGregor, D. (1968), «*Mennesket og bedriften*»  
Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Nesheim T. (2006) «*Fremtidens ledelse i kommunal sektor*»  
Samfunns og næringslivsforskning (SNF 06/26) / Kommunenes sentralforbund ,Forskning og utvikling (FOU)  
Bergen: SNF

NOU 2000:19 «*Bør offentlig sektor eksponeres for konkurranse*»

Nygren, Pär & Fauske, Halvor (2010). «*Professionelle handlekompetencer og ideologier*»  
København: Dansk Psykologisk Forlag.

Samfunnsspeilet nr. 4, 1999 «*felleskapsverdiene står sterkere enn antatt*»  
<http://www.ssb.no/ssp/utg/9904/2.shtml>

Schein E H (1987) *Orgaisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?*  
Oslo: Libro Forlag

Skogstad, Anders og Einarsen, Ståle (2002) «*Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*»  
Bergen: Fagbokforlaget

Stapley, L.F. (1996), "The Personality of the Organization",  
Free Association books

Strand, Torodd (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*.  
Bergen: Fagbokforlaget.

Vanebo (2005) "NPM, ledelse og organisering", Busch, Johnsen, Klausen og Vanebo,  
Modernisering av offentlig sektor utfordringer, metoder og dilemmaer  
Oslo, Universitetsforlaget

Verdikommisjonens Midtveisrapport 1999 «Verdier - fellesskap og mangfold»  
Oslo Regjeringen

Hatch M og Schultz M (2002) "The dynamics of organizational identity"  
[http://ojs.portcom.intercom.org.br/index.php/cs\\_um/article/viewFile/4727/4441](http://ojs.portcom.intercom.org.br/index.php/cs_um/article/viewFile/4727/4441)  
PUBLICADO ORIGINALMENTE NA REVISTA HUMAN RELATIONS

Aadland E (2004) «Den truverdige leiaren»  
Oslo: Samlaget

Aadland, E. (2008). «Verdibasert ledelse i praksis. En studie av 8 medlems -  
virksomheter i HSH»  
Oslo: Seksjon for Verdibasert ledelse, Diakonhjemmet Høgskole

Aadland, E (2001). «Etikk for helse- og sosialarbeidarar»  
Oslo: Det Norske samlaget

Aakre, M (2005). Sluttrapport, Prosjekt "Verdier i praksis"  
Trondheim, St. Olavs Hospital

(Askim J mfl. 2008), Hausler J, Sollien T, Hjertaker I, Båtsvik T 2008).



## Vedlegg 1: Intervjuguide:

### **Innleiing:**

- Presentasjon av mitt prosjekt og meg sjølv
- Informantane presenterer seg( relevant utdanning, profesjon, leiingserfaring)
- Kan du gje ein kort omtale av eininga du leier? ( talet på tilsette, ansvarsområde, generelt om medarbeidarane)

### **1.Grunngjeving og forankring av kjerneverdiane**

5. Nesset kommune har offisielle organisatoriske kjerneverdier. Kvifor har de dette?
6. Korleis er verdiane forankra i organisasjonen?
7. Er verdiane nedfelt i kommunen/eininga sine styringsdokument?
8. I kva for samanhengar vert du som leiar/ etterspør de leiarane korleis du/dei etterlever verdiane?
9. I kva for samanhengar spør du dine medarbeidarar om korleis dei etterlever verdiane?
10. Er verdiane tema i leiar møter/andre møter?

### **2. Leiaridentitet og organisasjonskultur**

5. Korleis opplever du å vere leiar i Nesset kommune?
6. Kva for krav vert stilt til leiing i Nesset kommune og kva vert vektlagt i leiaropplæringa?

7. Kva er det som motiverer deg som leiar?
8. Kva meiner du kjenneteiknar god leiaråtferd?
9. Nemn tre stikkord som fortel noko om deg som leiar
10. Nemn tre stikkord som karakteriserer leiarane i Neset kommune
11. Korleis og i kva situasjonar reflekterer du over eiga leiarrolle?

### **3. Dilemma i utøving av leiarskap**

- Du har fortalt om dine motivasjonar som leiar- opplever du å måtte leie på måtar som strider mot dette?
- Møter du vanskelege valsituasjon/dilemma i utøving av ditt leiarskap?
- Er eventuelt dei organisatoriske kjerneverdiane ein del av slike dilemma?
- Kan du beskrive ein slik situasjon
- Kven søker du støtte hos i ein slik situasjon?
- Kva for verdiar er lettast / vanskelegast å etterleve i utøving av leiarskap?

Vedlegg 2.Førspurnad til kommunen

Bente Glomset Vikhagen

Einevegen1

6260 Skodje..... 20. mars 2011

XXXXXX kommune

v/ leiarar

Informasjon vedrørende prosjekt knytta til masterstudium i samfunnsplanlegging og leiing

Eg arbeider i Skodje kommune som kommunalsjef . Eg er i tillegg deltidsstudent og er no i gang med siste året av eit studium i samfunnsplanlegging og leiing ved Høgskulen i Volda. I dette høvet har eg eit ønske om å gjere eit “case studie” om verdiar og leiing i ein kommunal kontekst.

Som de kjenner til har verdibasert leiing, verdiar som grunnlag for meiningsskaping og offentleg organisering sine implikasjonar på leiing , over tid hatt stor forskingsmessig interesse. Mellom anna har Kommunenes sentralforbund KS har på bakgrunn av dette utvikla strategiar som skal ruste kommunane til framtida sitt leiarskap. Det er utvikla verktøy for utvikling av arbeidsgjevarstrategiar, strategisk kompetansestyring, myndiggjorte medarbeidarar, etisk refleksjon, og vekst- og utvikling for kommunale leiarar.

Det finst mykje materiale og forskning som trekker opp samanhengar mellom tiltak og resultat, og det er lite tvil om at det moderne framtidige leiarskapet i kommunane må appellere til felles meining kring det vi gjer, opne og tillitsskapande prosessar i organisasjonane, og myndiggjering av den enkelte arbeidstakar.

Med bakgrunn i dette er Nesset kommune eit interessant “case”. Eg har tileigna meg noko kunnskap om den satsinga kommunen har gjort på dette området. Med bakgrunn i dette finn eg det interessant å studere korleis leiarar i Nesset opplever verdigrunnlaget som ramme for utøving av sitt leiarskap.

Studien min vil ta utgangspunkt i dokumentanalyse av stryringsdokument, samt intervju av leiarar.

Eg er takknemlig for å kome til XXXX kommune, og ønsker då :

- Intervju med enhetsledere- individuelt
- Intervju med 3 stabsledere og rådmann- gruppeintervju

Intervjua er tidsmessig beramma til 1,5-2 t. Intervjuet vil vere semistrukturert, som tyder at det tek utgangspunkt i nokre hovudspørsmål, med opning for utdjupande spørsmål.

Hovudspørsmåla er knytt til følgjande perspektiv:

1.Grunngjeving og forankring av kjerneverdiane

2. Leiaridentitet og organisasjonskultur
3. Innhaldet i verdiane- Kva betyr dei?
4. Eventuelle dilemma i utøving av leiarskap

Eg ønsker å gjennomføre feltstudiet, våren 2011, og “velger meg April” som gjennomføringsmånad. Intervjumaterialet vil bli transkribert ( omgjort til teks) i løpet av mai/ juni.

Kommunen vert i utgangspunktet anonymisert, men identifikasjon gjennom dei offisielle kjerneverdiane kan oppstå. Dei einkilde deltakarane vert anonymisert. Lydmaterialet vert sletta innan prosjektslutt, som er ved innlevering av masteroppgåve , medio november 2011. Deltakinga er frivillig, og respondentane kan trekkje deltakinga si undervegs eller i etterkant av intervjuet utan nærare grunngjeving.

Neset kommune vil få innverknad på kva slags måte studien skal anonymiserast. Bruk av materialet i organisasjonsutviklingssamanheng eller marknadsføringssamanheng kan og avtalast undervegs eller i etterkant av gjennomført prosjekt.

Min rettleiar i prosjektet er:

Lars Jørgen Vik

ljv@hivolda.no

tel: 700 75136

Mvh

Bente Glomset Vikhagen

Tlf 70 24 40 31 mob: 950 22878