

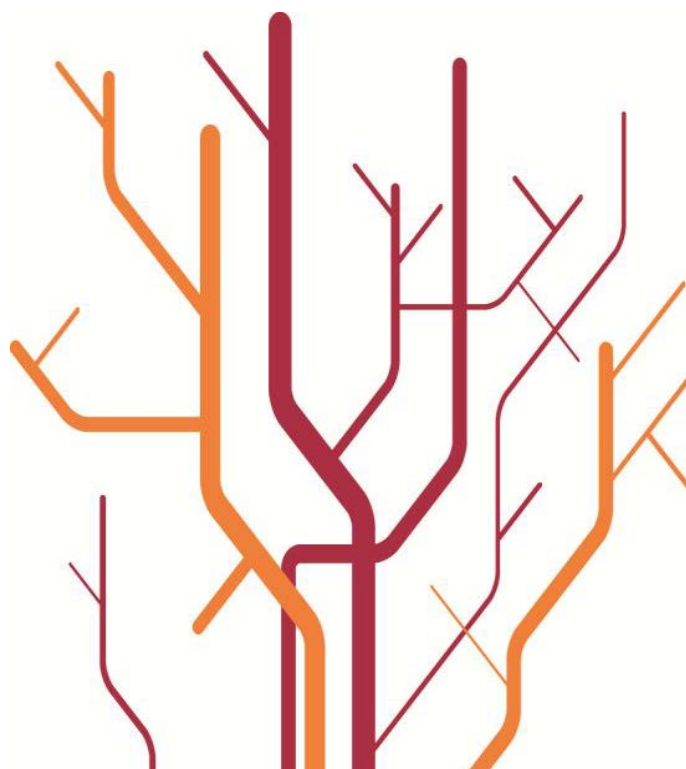
## Følelser og verdier i samiske virksomheter

**Mona og Synnøve Solbakk**

Mastergradsoppgave i ledelse

STV-6900

Mai 2012





## Forord

Man hører ofte at det er først når du forlater noe, du ser hvor spesielt det er. Slik var det for oss også. Vi har begge jobbet i de undersøkte samiske virksomhetene, og det var særlig som masterstudenter vi oppdaget hvor spesielle disse virksomhetene er. Da Rudi Kirkhaug foreleste om verdibasert ledelse og betingelsene for denne ledelsesformen, så var det flere forhold vi kjente igjen fra våre erfaringer ved NRK Sápmi og Sametinget. Blant annet hadde vi en følelse av at ansatte hadde en spesiell motivasjon for å jobbe der. Teorien om verdibasert ledelse og vår erfaring fra samiske virksomheter hadde så mange interessante likhetstrekk at vi fant det naturlig å gå mer i dybden på dette.

Vi vil spesielt takke NRK Sápmi og Sametingets administrasjon som lot oss gå i dybden på virksomhetene. Ansatte og ledere har vært svært imøtekommende, og de har vist en stor velvilje og interesse for masteroppgaven. Vi er veldig glad for at vi har fått den unike muligheten å bli kjent med virksomhetene på nytt, men denne gang med et teoretisk bakteppe. En prosess som har vært meget lærerik for oss.

Vår veileder har vært suveren. Allerede fra begynnelsen motiverte veileder Tor Dahl-Eriksen oss til å være strukturerte studenter. Han har forventet nye bidrag fra oss jevnlig, og har gitt meget konstruktive tilbakemeldinger underveis.

Så må vi ikke glemme alle rundt oss. Takk for at vi har fått lov til å utbrodere om verdier og teorier, og for at dere har holdt ut med oss. En stor takk til de som underveis har lest oppgaven, stilt spørsmål og hjulpet oss. Ingen nevnt, ingen glemt. Sist, men ikke minst; en stor klem til Roy for hybel og selskap i intervjufasen, Janez og Benedicte som lånte oss skrivestue i to uker og mamika Jožica og Branko som stelte så godt med oss, slik at vi kunne fordype oss kun i masteroppgaven.

20. mai 2012

Mona og Synnøve Solbakk



# Innhold

<b>1. Innledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling.....	7
1.2 Valg av virksomheter og tilknytning til virksomhetene.....	8
1.2.1 NRK Sápmi .....	9
1.2.2 Sametingets administrasjon.....	11
<b>2. Teori</b> .....	<b>13</b>
2.1 Begrepavklaring .....	13
2.1.1 Verdier.....	13
2.1.2 Kultur .....	14
2.2 Ledelse og lederteori .....	15
2.3 Verdibasert ledelse (VBL) .....	16
2.3.1 Visjon .....	17
2.3.2 Formål og mål.....	17
2.3.3 Verdier.....	18
2.4 Organisatoriske betingelser for verdibasert ledelse .....	18
2.4.1 Generelle betingelser for VBL .....	19
2.4.2 Spesielle betingelser for VBL.....	20
2.5 Oppsummering og antakelser .....	21
<b>3. Metode</b> .....	<b>23</b>
3.1 Valg av metode .....	23
3.2 Datainnsamlingen.....	24
3.2.1 Dokumentstudiet .....	25
3.2.2 Intervjuer, intervjuguide og valg av informanter.....	27
3.2.3 Vår rolle som forskere .....	28
<b>4. Verdier i samiske virksomheter</b> .....	<b>31</b>
4.1 Verdier i NRK Sápmi.....	31
4.1.1 Fremme samisk språk.....	33
4.1.2 Samisk mangfold .....	35
4.1.3 Samisk kulturutøvelse .....	36
4.1.4 Urfolkssolidaritet/-samarbeid .....	37
4.2 Verdier i Sametingets administrasjon .....	38
4.2.1 Fremme samisk språk.....	40
4.2.2 Samisk mangfold .....	42
4.2.3 Samisk kulturutøvelse .....	44
4.2.3 Urfolkssolidaritet .....	45
4.3 Drøfting av verdier knyttet til samisk kultur i virksomhetene .....	46
<b>5. Organisatoriske betingelser for verdibasert ledelse i virksomhetene</b> .....	<b>51</b>

5.1	Generelle betingelser for VBL i Sametingets administrasjon .....	51
5.1.1	Betingelse 1: Visjon, formål og mål.....	51
5.1.2	Betingelse 2: Institusjonalisere formål – hvordan sikre at målene nås .....	54
5.1.3	Betingelse 3: Forsvar av institusjonell integritet.....	55
5.1.4	Betingelse 4: Mestring av interne konflikter.....	56
5.2	Generelle betingelser for VBL i NRK Sápmi .....	57
5.2.1	Betingelse 1: Visjon, formål og mål.....	57
5.2.2	Betingelse 2: Institusjonalisere formål – hvordan sikre at målene nås .....	59
5.2.3	Betingelse 3: Forsvar av institusjonell integritet.....	60
5.2.4	Betingelse 4: Mestring av interne konflikter.....	61
5.3	Spesielle betingelser for verdibasert ledelse .....	61
5.3.1	Følelsesmessig tilknytning.....	61
5.3.2	Gruppetilhørighet.....	63
5.4	Oppsummering av organisatoriske betingelser .....	64
5.5	Utfordringer i forhold til verdibasert ledelse i virksomhetene .....	65
<b>6.</b>	<b>Konklusjon .....</b>	<b>69</b>
	<b>Referanseliste .....</b>	<b>71</b>
	<b>Vedlegg: Intervjuguide.....</b>	<b>73</b>

# 1. Innledning

## 1.1 *Bakgrunn for valg av tema og problemstilling*

Det er lite kunnskap om organisasjon og ledelse i samiske virksomheter, til tross for at det er en rekke samiske institusjoner i Norge. Vi vet lite om valg og erfaringer av organisasjonsdesign og ledelse i disse virksomhetene, og om dette skiller seg fra norske virksomheter. Dette i seg selv gjør det interessant for oss å se nærmere på samiske virksomheter.

Manglende kunnskap og forskning om organisasjon og ledelse i samiske virksomheter kan forklares av samiske virksomheters relativt korte historie. Fremveksten av disse begynte på 1970-tallet. Retten til undervisning i samisk ble vedtatt i 1967 og førte til etableringer av flere samiske utdannings- og kunnskapsinstitusjoner som samisk gymnas, Samisk utdanningsråd og Nordisk Samisk Institutt. I samme periode ble andre sentrale institusjoner som museer, sameradio og samisk avis etablert. Med Sametingets opprettelse i 1989 ble flere andre nasjonale samiske institusjoner etablert, som Samisk høgskole og samisk nasjonalteater Beaivváš.

Mange samiske institusjoner har fra opprettelsen hatt en betydelig vekst, både med hensyn til oppgaver, ansvar, økonomiske ressurser og ansatte. Dette i en tid hvor mange offentlige virksomheter i Norge generelt har vært preget av rasjonalisering og nedskjæringer.

Det er mange ulike studier som hadde vært interessant å gjøre om samiske virksomheter, herunder organisasjonsdesign og endringsledelse, men vi velger å fokusere på verdier og på en type ledelse som i faglitteraturen betegnes som verdibasert.

De fleste samiske virksomheter ble opprettet som et ledd i samisk nasjonsoppbygging med tydelige politiske visjoner, verdier og mål. Om dette kommer til uttrykk i ledelsen av de samiske virksomhetene i dag blir spesielt interessant å se på i forhold til ledelsesteori.

Vi ønsker å se om verdier knyttet til samisk kultur kan ha betydning for ledelsen av virksomhetene i dag, og om dette preger den daglige kontakten mellom ledelsen og ansatte. Vår undersøkelse av verdier i samiske virksomheter vil vi vurdere i forhold til teori om

verdibasert ledelse. Verdibasert ledelse kjennetegnes med verdier, visjoner og følelsesmessig tilknytning (Selznick referert i Jacobsen og Torsvik 2002:411):

*“Ved å skape spesielle følelser for en organisasjon, vil man skape et spesielt engasjement og en spesiell interesse for å opprettholde organisasjonen.*

I vår problemstilling har vi følgende spørsmål som vi ønsker å undersøke:

- Hvordan kommer verdier knyttet til samisk kultur til uttrykk i samiske virksomheter?
- I hvilken grad er organisatoriske betingelser for verdibasert ledelse tilstede i disse virksomhetene? Hvor ligger eventuelt de viktigste utfordringene?

## **1.2 Valg av virksomheter og tilknytning til virksomhetene**

For å kunne gi et fullstendig bilde av verdier i samiske virksomheter så burde vi ha undersøkt alle, men det vil være en altfor omfattende oppgave. Vi velger å gjøre en empirisk studie av NRK Sápmi og Sametingets administrasjon. Valget av disse to virksomhetene er ikke tilfeldig; de er to sentrale samiske virksomheter og blant de to største i Norge. NRK Sápmi og Sametinget er ulike i innhold og organisering, men formålet for virksomhetene er ganske lik; fremme og utvikle samisk språk og kultur.

Dette er to virksomheter som vi tidligere har arbeidet i. Mona har vært ansatt i NRK Sápmi i 15 år, mens Synnøve har 17 års erfaring fra Sametingets administrasjon. Vi har begge også ledererfaring fra disse virksomhetene, men ingen av oss er tilknyttet virksomhetene i dag.

Bakgrunnen for at vi ønsker å se på disse virksomhetene er som nevnt ovenfor, fordi de regnes som de to mest betydningsfulle og blant de største samiske virksomhetene, spesielt sett i forhold til samisk nasjonsbygging. Begge virksomhetene har rundt 100 ansatte. Samtidig har de utstrakt samarbeid over landegrensene, med det som mål å samle det samiske folk og øke forståelsen for urfolkssaker.

Det er også interessant å se nærmere på to samiske virksomheter som styres og finansieres ulikt. Sametinget er en selvstendig statlig virksomhet, mens NRK Sápmi er en del av NRK-konsernet, som er et statlig aksjeselskap. I hovedsak finansieres NRKs virksomhet gjennom



tv-lisensen som vedtas i statsbudsjettet, mens Sametinget får sin bevilgning direkte over statsbudsjettet. Begge virksomhetene har siden etableringen ekspandert, både i antall ansatte og budsjett.

Vår arbeidserfaring og tilknytning til virksomhetene har også påvirket vårt valg av virksomheter, noe vi kommer til å utdype senere.

### **1.2.1 NRK Sápmi**

NRK Sámi Radio (senere NRK Sápmi) ble opprettet i 1976. NRK Sápmi er organisert som en egen divisjon i Norsk Rikskringkasting (NRK), og NRK Sápmi-sjefen er direkte underlagt kringkastingssjefen i NRK.

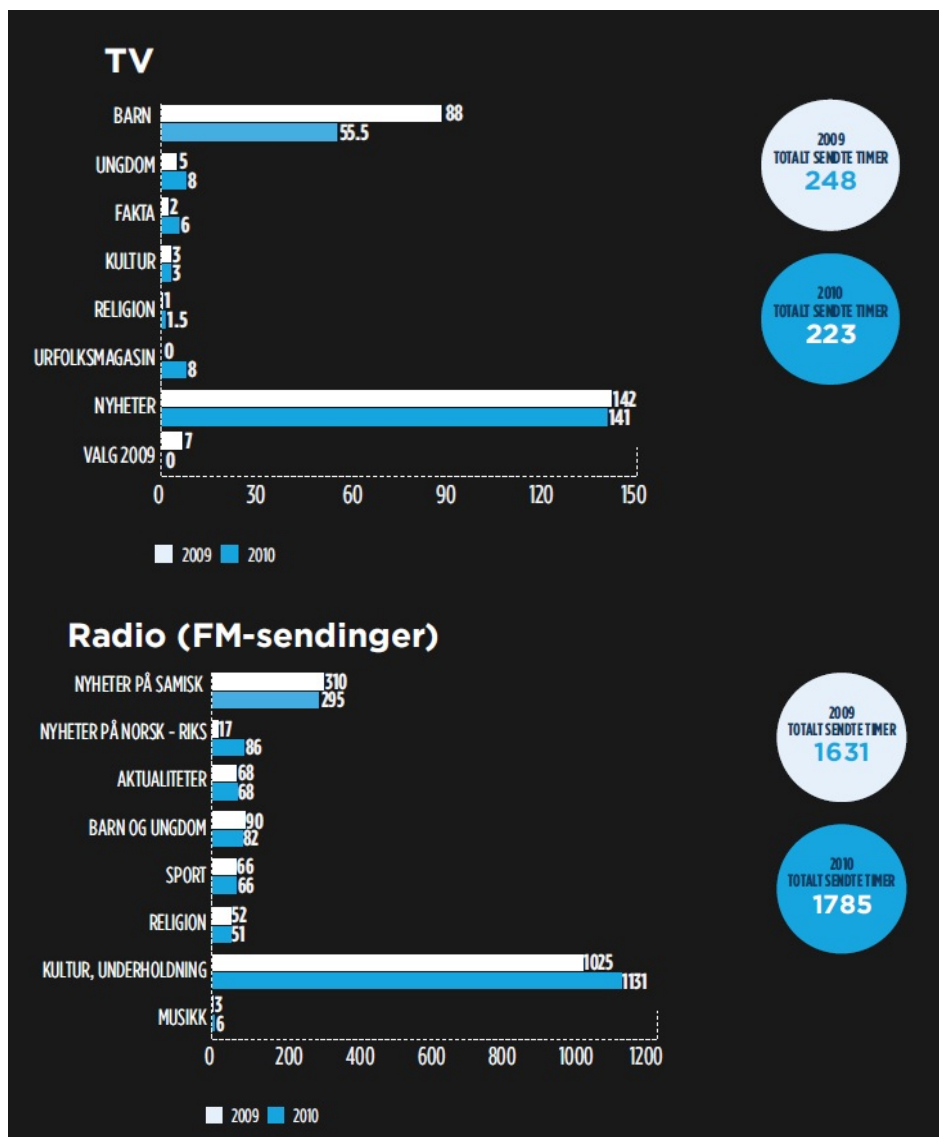
I NRKs vedtekter, som er grunnlaget for NRKs programvirksomhet, er det slått fast at NRK i sin kjernevirksomhet skal legge særlig vekt på sin rolle som utvikler og formidler av norsk og samisk språk og kultur. Her står det blant annet (§ 14):

*“.. (..) NRK skal bidra til å styrke norsk og samisk språk, identitet og kultur.”*

NRK Sápmi er den største samiske mediebedriften med over 90 ansatte og produserer alt fra nyheter, dokumentarer til barneprogrammer og andakt. Virksomheten har ekspandert, spesielt de siste tiårene. I 1993 hadde NRK Sápmi 40 ansatte og ca. 650 årlige sendetimer i radio og 120 timer i fjernsyn. Atten år etter, i år 2011, var antall ansatte og sendetimer fordoblet. Da var det i overkant av 90 ansatte, som produserte 1730 årlige sendetimer i radio og 239 sendetimer i fjernsyn.

NRK Sápmi produserer og sender blant annet daglige samiske nyhetssendinger i fjernsyn i samarbeid med søsterorganisasjonene i Sverige og Finland; SVT Sápmi og YLE Sámi Radio.

Oversikt over produksjonen til NRK Sápmi (basert på tall fra 2009-2010):



Fra NRKs årsrapport 2010

NRK Sápmis hovedredaksjonen er i Karasjok, i tillegg er det åtte lokalkontor fra Oslo i sør til Tana i Finnmark.

Innad i NRK Sápmi er det tre organisatoriske nivåer med divisjonsdirektøren øverst. På nivå to er det to programdirektører. Programdirektørene har underliggende redaksjoner med redaksjonssjefer.

NRK Sápmis toppledelse består av sameradiosjefen og to programdirektører. Denne ledergruppen betegnes som den strategiske ledergruppen.

### **1.2.2 Sametingets administrasjon**

Sametinget er samenes folkevalgte organ i Norge. 39 representanter velges av og blant samer hvert fjerde år, og det siste sametingsvalget var i 2009. Sametinget ble opprettet i 1989 og overtok en administrasjon med syv ansatte fra Norsk sameråd som på samme tidspunkt ble lagt ned (se referanseliste, nettkilde 1, punkt 7.1.3).

Sametingets formål er å styrke samenes politiske stilling og fremme samenes interesser i Norge, bidra til en likeverdig og rettferdig behandling av det samiske folket og arbeide med å legge forholdene til rette for at samene kan sikre og utvikle sitt språk, sin kultur og sitt samfunnsliv (Sametingets budsjett 2012:11).

Sametinget arbeider med saker innenfor alle samfunnsområder som særlig berører samene. Dette skjer blant annet gjennom konsultasjoner med statlige myndigheter, uttalelser og høringer. Sametinget forvalter en del av de midlene som bevilges til samiske formål over statsbudsjettet, og gjennom Sametinget har samene i Norge fått en viss myndighet gjennom lover og forskrifter innenfor kultur, språk, opplæring, kulturminnevern og næring (Sametingets budsjett 2012:11). Sametingets budsjett i 2012 er på 368,6 millioner kroner.

I Sametinget er både selve parlamentet, den politiske ledelsen (Sametingsrådet) og forvaltningen samlet i én organisasjon. Administrasjonen er underlagt det politisk nivået, med oppgave å forberede og saksbehandle politiske- og forvaltningssaker. Administrasjon har tre ulike roller gjennom å forberede forvaltningssaker for Sametingets ulike politiske beslutningsorgan, være politisk sekretariat for Sametingsrådet (Sametingets "regjering") og drive parlamentsforvaltning for Sametinget (nettkilde 2).

Administrasjonen ledes av en direktør og er organisert i syv fagavdelinger og to staber; plenumsstab og direktørens stab (nettkilde 2). Per i dag er det 135 ansatte i Sametingets administrasjon (Sametingets budsjett 2012: 95).

Avdelingene fungerer som rådgivere og saksbehandlere i saker som Sametingsrådet ønsker behandlet, utredet eller på annen måte fulgt opp. Avdelingene utfører saksbehandling og yter tjenester til både politiske myndigheter og til publikum, mens plenumsstaben har

ansvaret for komité- og plenumsmøtene og tilrettelegging for representantene. Fagavdelingene ledes av avdelingsdirektører. Hver avdelingsledelse har personalansvar for 12 – 35 ansatte (nettkilde 2 og Sametingets budsjett 2012:95).

Administrativ ledelse består av direktør, stabsleder og syv avdelingsdirektører (Sametingets budsjett 2012 :95).

Sametingets administrasjon er desentralisert og har kontorer i Karasjok, Kautokeino, Nesseby, Kåfjord, Evenes, Tysfjord og Snåsa. Sametingsbygningen er i Karasjok, og det er også ett av de største kontorstedene.

### **1.3 Oppgavens oppbygging**

Vi vil disponere oppgaven på følgende måte. I kapittel 2 vil vi presentere det teoretiske rammeverk for vår studie. Vi vil først redegjøre for begrepene verdier, kultur, ledelse og verdibasert ledelse, før vi presenterer det teoretiske utgangspunktet vi har i denne oppgaven.

I kapittel tre vil vi redegjøre for det metodiske rammeverket vi har lagt til grunn for oppgaven. Med utgangspunkt i vårt valg av forskningsdesign vil vi beskrive prosessen med innsamling og bearbeiding av data.

I kapittel fire og fem vil vi drøfte og analysere våre funn oppimot teori, og peke på noen av de viktigste utfordringene med eventuell verdibasert ledelse i disse virksomhetene.

Avslutningsvis vil vi oppsummere og konkludere i forhold til oppgavens problemstilling.

## 2. Teori

Innledningsvis vil vi utgangspunkt i begreper som er sentrale i den første delen av oppgavens problemstilling. Vi vil begynne med å avklare begrepene verdi og kultur. Deretter vil vi redegjøre for teorien om verdibasert ledelse (VBL) og organisatoriske betingelser for denne ledelsesformen.

### 2.1 Begrepavklaring

#### 2.1.1 Verdier

Det mest grunnleggende begrepet i vår oppgave er verdier. Anfinn Stigen deler verdibegrepet grovt inn i to hoveddeler; livsverdier og økonomiske verdier. Med livsverdier menes forhold av avgjørende betydning for menneskers tilværelse og liv, som for eksempel tillit. Økonomiske verdier er penger og materielle goder som ikke er en verdi i seg selv, men midler for å oppnå reelle verdier (Stigen 1983:13).

I denne sammenhengen er ikke alle verdier relevante, men verdier i organisasjoner. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007:411) er verdier det vi tror på, og er standarder for adferd og holdninger som alle medlemmer i en enhet forfekter. Verdiene kan gjøre oss bedre i stand til å nå våre mål. Verdier kan skape sterkere identitet og tilknytning til virksomheten.

Grunnleggende felles verdier som er mer enn pene ord, kan skape et klima for bevisste, etiske overveielser i organisasjonen og har et potensial til å samle medarbeiderne også om andre verdier. Ofte er det snakk om verdier som rettferdighet, ansvarlighet og frihet (Jacobsen og Thorsvik 2007: 413).

Verdier kan eksistere i organisasjoner uten at de er vedtatt, men det viktige er om verdiene er omforente og felles. Stadig flere organisasjoner har definert et verdigrunnlag for å styre adferden internt i organisasjonen, og samtidig bygge legitimitet og tillit eksternt i omgivelsene. Verdigrunnlaget i en virksomhet skal styre og påvirke de valg som tas. For at organisasjonens verdier skal bli levende i organisasjonen må de ansatte gjøre verdiene til sine (Kaufmann og Kaufmann 2009:285).

I vår oppgave skal vi undersøke hvordan verdier kommer til uttrykk i to samiske virksomheter. Det betyr at vi vil identifisere verdiene i virksomhetene, og dermed undersøke hvordan disse kommer til uttrykk.

### **2.1.2 Kultur**

I vår studie er vi spesielt opptatt av verdier knyttet til samisk kultur. Det finnes mange tilnærminger til og forklaringer på kulturbegrepet. Generelt kan en si at kulturbegrepet brukes til å beskrive kjennetegn ved et samfunn eller grupper av mennesker i et samfunn. Ethvert samfunn har en kultur, og de som er inne i kulturen kjenner den, men kan ha vanskeligheter med å forklare det som er det særegne.

Storjord har i sin doktoravhandling *"Barnehagebarns liv i en samisk kontekst: en arena for kulturell meningsskaping"* tatt utgangspunkt i Klausens og Thuens definisjoner av kultur. Klausen (1992:27) definerer fenomenet kultur slik:

*"De ideer, verdier, regler, normer, koder og symboler som et menneske overtar fra den foregående generasjon, og som man forsøker å bringe videre – oftest noe forandret – til den neste generasjon."*

Klausen poengterer at ideene, verdiene og normene stadig må formidles for å vedlikeholde fellesskapet. Dette gjelder blant annet språket, som et viktig kulturelement.

I følge Thuen (1986:21) er det vanskelig for andre enn kulturbærerene selv å definere hva deres kultur er:

*"Kultur består av ting og mening sett i sammenheng. Det er kulturbærerene selv, de som bruker tingene og behersker det språket som er nødvendig for å kommunisere om tingene som definerer sin kultur gjennom sin virksomhet. Andre vil alltid være utenforstående, selv om det finnes grader av forståelse og evne til innlevelse også hos dem."*

På bakgrunn av Klausen og Thuens definisjoner er det viktig at vi som forskere er forsiktige med å fortelle hvilke verdier som er samiske, men heller la informantene selv fortelle og definere verdiene samt hvordan disse formidles.

Før vi går inn på verdibasert ledelse vil vi kort redegjøre for ledelsesbegrepet og generell lederteori.

## **2.2 Ledelse og lederteori**

Det er ikke en bred vitenskapelig enighet om definisjon av ledelse, men begreper som påvirkning og personer synes imidlertid å være fellesnevnerne i de fleste definisjoner av ledelse. Dette dreier seg om en sosial relasjon og målet er å påvirke for å få noe gjort. Det er derimot ikke enighet om at ledelse skal styre hvordan det gjøres, men at det gjøres.

*“Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.” (Yukl 2010:26).*

Lederskap er ikke bare å styre eller påvirke mennesker generelt, men for å nå gitte mål. I ledelses- og organisasjonsforskningen er forskerne delt i synet på ledelse mellom de som mener at ledelse er av stor betydning, og de som avviser ledelse som en viktig faktor. I denne oppgaven tar vi utgangspunkt i en definisjon av ledelse hvor ledelse gis stor betydning:

*“Lederskap er å påvirke personer til å utføre oppgaver for å nå gitte mål.”*  
(tilpasset etter Yukl).

Påvirkning og mål er også sentrale elementer i Selznicks (Strand 2010:20) definisjon av ledelse. Han hevder at det å sette mål er lederskapets kjerne og han fremhever lederens betydning med hensyn til å påvirke hvordan organisasjonsmedlemmene oppfatter og verdsetter sin organisasjon. Selznicks teori er sentral i verdibasert ledelse, og derfor er det naturlig å ta utgangspunkt i nevnte definisjon.

Store deler av ledelsesforskningen frem til 1940-tallet dreide seg om å studere lederens trekk; lederens personlighet og evner. Atferds- og rolletilnærmingen preget lederforskningen fra 1950-tallet; hva lederen gjør. Deretter kom situasjonsbetinget tilnærming, som åpner for flere forklaringsvariabler og mer kompliserte årsakssammenhenger enn det trekk- og

atferdstilnæringer gjør. I denne tilnærmingen kobles trekk, atferd og situasjon sammen. Oppsummert kan vi si at en leder er født som leder i trekktilnærming, i adferdstilnærmingen kan alle bli ledere og i situasjonsbetinget tilnærming kobles trekk og atferd med den situasjonen/virkeligheten som ledelse utøves i.

### **2.3 Verdibasert ledelse (VBL)**

I slutten av 1970-årene skjedde en dreining i ledelsesforskningen fra fokus på ledelse på lavere nivåer til ledelse på høyt nivå (toppleidelsen). Det moderne arbeidslivet opplevde stadige endringer og turbulens i omgivelsene. Grunnen til dette var også de store finansskandalene og krisene. Da kom begrepet verdibasert ledelse i sterkere fokus (Kaufmann og Kaufmann 2009: 285).

I følge Selznick (Jacobsen og Thorsvik 2007:410-411) er ledelse først og fremst å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen. Med dagens høykompetente arbeidstokk og utfordringene med å beholde og rekruttere disse, mener han det er behov for noe annet og mer enn at organisasjonen er et virkemiddel eller instrument for ledere og eiere. Det utfordrer lederskap og krever nye lederformer.

Det kan være vanskelig å skille mellom verdibasert ledelse og transformasjonsledelse. Jacobsen og Thorsvik viser til at transformasjonsledelse er en variant av verdibasert ledelse. Mens Bass mener transformasjonsledelse er et overordnet og enhetlig ledelsesperspektiv som inkluderer karismatisk ledelse, visjonsledelse og transaksjonsledelse (Grønhaug m.fl. 2001:213). Vi kommer til å ta utgangspunkt i at transformasjonsledelse er verdibasert ledelse.

Vår undersøkelse går ut på å se hvordan verdier knyttet til samisk kultur kommer til uttrykk i NRK Sápmi og Sametingets administrasjon. I denne sammenhengen er det ikke relevant å se nærmere på verdier de ansatte har generelt, men verdier som de forfekter felles i organisasjonen. Det er da naturlig å ta for oss teorien i ledelse som tar utgangspunkt i verdier; verdibasert ledelsen (VBL), slik det fremkommer i punkt 2.1.1.



I VBL er verdiene nært knyttet til visjonen i virksomheten. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007:411) må en visjon bygge på organisasjonsmedlemmenes ønsker, interesser og verdier. Kun på den måten vil man kunne skape engasjement rundt visjonen. Men visjonen må også tilfredsstillere eksterne gruppers interesser og verdier, og slik sikrer ledelsen organisasjonens overlevelse.

Vi vil beskrive begrepene *visjon*, *mål*, *formål* og *verdier*. Disse er sentrale i verdibasert ledelse.

### 2.3.1 Visjon

Kaufmann og Kaufmann (2009:285) definerer verdibasert ledelse slik:

*"..ledere må formulere og kommunisere en visjon med tilhørende verdier som er meningsbærende for organisasjonen."*

Jacobsen og Thorsvik (2002:399) fremhever at dette:

*"..må være av en slik karakter at ansatte føler at det organisasjonen driver med er viktig, og derfor velger å engasjere seg i organisasjonens arbeid."*

**Visjon** er virksomhetens ambisjon og som går utover rene organisatoriske mål (Jacobsen og Thorsvik 2007:413). Sentralt i VBL er at visjonen tar sikte på å forbedre situasjonen. Visjon er en forestilling om en fremtidig, ønskverdig måltilstand som man kan oppnå sammen (Grønnhaug m.fl. 2001:203). Med andre ord; hvor god vi kan bli hvis vi anstrenger oss.

### 2.3.2 Formål og mål

**Mål** er hva virksomheten konkret skal oppnå/levere, mens **formål** er hva som leveres til hvem og hvem sine behov som skal tilfredsstilles. Formålet er i følge teorien en viktig faktor i VBL. Ved å formulere et formål som er knyttet til aksepterte verdier vil man enklere kunne engasjere følelser som skaper engasjement, enten på det lokale eller samfunnsmessige planet (Grønnhaug m.fl. 2001:203).

### **2.3.3 Verdier**

**Verdier** er helt sentrale i verdibasert ledelse. Verdier er, som tidligere nevnt, det vi tror på, og er standarder for adferd og holdninger som alle medlemmer i en enhet forfekter.

I verdibasert ledelse er hovedtanken å skape sterkere identitet og tilknytning til virksomheten. Verdigrunnlaget i en virksomhet skal styre og påvirke de valg som tas, og verdiene må etterleves av ledelsen. Verdiene må også være i samsvar med forventninger i samfunnet, reflektere organisasjonens mål og strategier og - sist men ikke minst - ansattes krav og behov overfor organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2007:411).

Se for øvrig til punkt 2.1.1 hvor vi redegjorde nærmere for verdier i organisasjoner.

I det følgende vil vi redegjøre for teorigrunnlaget for andre del av vår undersøkelse; de organisatoriske betingelsene for VBL.

## **2.4 Organisatoriske betingelser for verdibasert ledelse**

NRK Sápmi og Sametinget er to samiske virksomheter som har tydelige politiske ambisjoner og mål i forhold til samisk kultur. I andre del av problemstillingen er vi opptatt av i hvilken grad organisatoriske betingelser for verdibasert ledelse er tilstede i disse virksomhetene. I denne delen vil vi derfor ta utgangspunkt i de organisatoriske betingelser for VBL, både de generelle og noen spesielle.

Selznick (Jacobsen og Thorsvik 2007: 411) mener ledelse er å fremheve nøkkelverdier og bygge en sosial struktur rundt dem. En leder er først og fremst ekspert på lansering og beskyttelse av verdier. Organisasjonene må gjøres til noe mer enn et virkemiddel eller et instrument for ledere og eiere. Dersom de ansatte har spesielle følelser for organisasjonen, vil det vises gjennom engasjement og interesse for å opprettholde organisasjonen. Selznick hevder at ekte ledelse innebærer å:

*"...påvirke den sosiale fortolkningen av hva organisasjonen står for, og bygge opp legitimitet rundt organisasjonen og dens virksomhet."*

For at organisasjonens grunnleggende verdier skal bli levende i organisasjonen, må de ansatte gjøre verdiene til sine. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007:411) er det lederens oppgave å gjøre visjon og verdier viktig og samle medarbeiderne om dem. Det legges vekt på fellesskap, samhandling, dialog og bygging av bedriftskultur.

#### **2.4.1 Generelle betingelser for VBL**

Jacobsen og Thorsvik (2007:412) oppsummerer følgende generelle betingelser for VBL:

- **Visjon og mål:** Er det utformet visjon og mål? Er visjonen bygd på ansattes ønsker, interesser og verdier? Tilfredsstiller visjonen eksterne gruppers interesser og verdier? I følge Kaufmann og Kaufmann (2009:285) handler det om at ledere må formulere og kommunisere en visjon med tilhørende verdier som er meningsbærende for organisasjonen de styrer. Det er også viktig at formuleringen av formålet knyttes til aksepterte verdier, enten på det lokale eller samfunnsmessige planet (Grønhaug m.fl. 2001:203). Vi har også tidligere vist til Jacobsen og Thorsvik som mener at det kun kan skapes engasjement rundt visjonen om visjonen er bygd på ansattes ønsker, interesser og verdier. Om visjonen i tillegg tilfredsstiller eksterne gruppers interesser og verdier så sikres organisasjonens overlevelse.
- **Institusjonalisere formål:** Hvordan sikrer man at målene nås? Hvilke formelle strukturer er etablert for å underbygge målene? Her understreker Jacobsen og Thorsvik at det må være ordninger som sikrer at målene nås. Dette kalles for å institusjonalisere formål.
- **Forsvar av institusjonell integritet:** Hvordan forsvares organisasjonens verdigrunnlag internt og eksternt, når organisasjonen utsettes for press og kritikk? Organisasjoner vil ofte bli utsatt for press og kritikk som setter sentrale verdier under diskusjon. Å forsvare organisasjonenes verdigrunnlag ovenfor indre og ytre utfordringer er en sentral oppgave for institusjonelt lederskap.

- **Mestring av interne konflikter:** Er det oppslutning om organisasjonens visjon og overordnede mål på tvers av organisasjonsmessige grenser? Jacobsen og Thorsvik viser til at ledelsen må få alle grupperinger til å slutte opp om organisasjonens visjon og overordnede mål, for å sikre kontroll og sikre frivillig samarbeid på tvers av organisasjonsmessige grenser.

Topplederens rolle er en annen viktig betingelse for VBL, da dette er først og fremst topplederens lederverktøy. Ifølge teorien så må topplederen evne å skape entusiasme og begeistring blant ansatte. Vedkommende må ha tillit i organisasjonen, være et forbilde og ha integritet (Jacobsen og Thorsvik 2007:414). Vår undersøkelse omfatter ikke toppledernes egenskaper og tillit i organisasjonene, men vi vil likevel understreke topplederens funksjon og avgjørende betydning i verdibaserte virksomheter.

#### **2.4.2 Spesielle betingelser for VBL**

Som tidligere vist, så har Selznick fremhevet at gjennom å skape spesielle følelser for en organisasjon, vil man skape et spesielt engasjement og en spesiell interesse for å opprettholde organisasjonen.

Vi vil her ta utgangspunkt i Rudi Kirkhaugs artikkel om betingelser for oppfattelse av verdier i en hierarkisk organisasjon (2008). Kirkhaug trekker frem to forhold som er viktige for at ansatte skal være mottakelig for verdier gitt fra organisasjonen. Jo mer *følelsesmessig tilknyttet* ansatte er til en organisasjon og jo sterkere *gruppetilhørighet* som eksisterer på tvers i organisasjonen, desto mer mottakelig er ansatte for verdier som gis fra organisasjonen.

Følelsesmessig tilhørighet betyr at ansatte er villige til å gi mer av seg selv for å gi sitt bidrag til organisasjonens beste. Ansatte som er følelsesmessig tilknyttet organisasjonen, forventes å være mer positive til nye verdier enn de som er mer løselig tilknyttet organisasjonen.

Følelsesmessig tilhørighet bidrar til at ansatte er mer mottakelig for verdier gitt av organisasjonen om disse støtter opp om felles kultur, ansattes personlige motiver og organisasjonens mål (Kirkhaug 2008:318).

Kirkhaug har målt følelsesmessig tilhørighet ved å undersøke i hvor stor grad ansatte og ledere har personlige følelser (på originalspråk: personal and warm feelings) for organisasjonen, samt i hvilken grad de vil fortsette i virksomheten. Gruppetilhørighet ble målt ved å se om den enkelte fikk støtte fra kolleger, i hvor stor grad de opplevde seg som en sammensveiset enhet og i hvor stor grad de snakket med hverandre om personlige forhold (Kirkhaug 2008:320).

Vi vil i vår undersøkelse ta utgangspunkt i Kirkhaugs måling og spørsmål for å undersøke om ansatte har følelsesmessig tilhørighet for - og gruppetilhørighet i virksomhetene. Selv om spørsmålene til Kirkhaug er fra en kvantitativ undersøkelse, så mener vi at de også er relevante for vår kvalitative undersøkelse. I vår undersøkelse kan vi riktignok ikke fastslå graden av disse to faktorene, men om de synes å være tilstede.

## **2.5 Oppsummering og antakelser**

Samiske virksomheter har tydelige politiske mål og ambisjoner, og derfor kan det være nærliggende å tro at dette preger virksomhetene. På bakgrunn av teorien kan man anta at ansatte og ledere har følelsesmessig tilknytning til virksomheten og sterk gruppetilhørighet nettopp fordi virksomhetene har en tydelig visjon om å utvikle det samiske samfunnet. Ansatte antas å ha en egen drivkraft til å opprettholde virksomheten fordi den er samisk. På bakgrunn av dette vil det også være spesielt interessant å se om verdibasert ledelse kan være en egnet ledelsesform i disse virksomhetene, og hvor de viktigste utfordringene eventuelt ligger.



### **3. Metode**

I dette kapittelet vil vi redegjøre for og begrunne valg av metode og forskningsdesign, herunder vår fremgangsmåte for innhenting av data. Vi vil også drøfte valgte metode i forhold til reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet).

#### **3.1 Valg av metode**

Metodefaglig skiller det mellom to hovedtyper: kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode er basert på talldata, mens kvalitativ er basert på tekstdata. Kvantitativ metode gir beskrivelser av virkeligheten i tall og tabeller, mens kvalitativ metode gir tekstlige beskrivelser (Ringdal 2007:22).

Temaet i oppgaven er verdier i samiske virksomheter og hvorvidt organisatoriske betingelser for verdibasert ledelse er tilstedeværende i virksomhetene. For denne typen undersøkelse er det mulig å ta i bruk flere metoder, både kvantitative og kvalitative. Da dette er et område det finnes lite forskningsbasert kunnskap om, kan kvalitativ forskningsdesign være mest egnet. Vi velger derfor å ta utgangspunkt i kvalitativ metode. Det virker mer hensiktsmessig å gå i dybden snarere enn i bredden. Derfor velger vi et utforskende kvalitativt design.

En kvalitativ tilnærming kjennetegnes av et lite utvalg som studeres i dybden for å få tilgang til informantenes virkelighetsforståelse (Jacobsen 2005:30). Denne metoden gjør en åpen tilnærming mulig, der vi kan få fram ulike forståelser og fortolkninger av fenomenet som studeres.

Vi har valgt å studere to virksomheter, som tidligere nevnt er ikke disse valgt tilfeldig. I følge Ringdal (2001:52) er hovedprinsippet at teoretiske betraktninger bør styre utvelging, spesielt opplegg med få enheter, slik som casestudier. Vårt studie vil være casestudie av to case. Begrunnelse for casestudie er at vi håndplukker informasjon og data i forhold til det som er problemstilling og formål med studien. Dette gjør vi for å beskrive, forstå og forklare det vi studerer.

Ulempen ved bruk av en slik metode er at fenomenet i disse virksomhetene ikke kan overføres direkte til andre lignende tilfeller, fordi fenomenet er unikt for disse virksomhetene. Siden vi kun har valgt to virksomheter, så reduseres muligheten for statistiske generaliseringer.

For å kunne generalisere våre funn skulle det ha vært store utvalg, men vi kan likevel argumentere for at våre funn kan ha en mer generell gyldighet (Ringdal 2007:221). Resultatene fra undersøkelsen har åpenbart gyldighet i de undersøkte virksomhetene. Men de kan også ha gyldighet utover det, hvilket de meget trolig har, men i hvilken grad er ikke mulig å fastslå uten å undersøke flere virksomheter. Selvom det ikke er mulig å generalisere funnene til andre samiske virksomheter, vil de likevel kunne ha nytte av funnene i denne studien.

Hensikten med dette studiet er heller ikke å utvikle teori, da det gjøres på basis av et stort antall case, og noe som ikke er tilfelle med vår undersøkelse. Vår ambisjon er derimot å få større innsikt i et lite studert fenomen.

### **3.2 Datainnsamlingen**

Som nevnt ovenfor har vi valgt kvalitativ metode, et casestudie av to case. I casestudier kan forskeren samle inn data på ulike måter: historiske kilder, registerdata, samtaleintervjuer, feltarbeid eller ved spørreundersøkelser (Ringdal 2007:150).

Vi har valgt dokumentstudie og samtaleintervjuer som metode for datainnsamling. Med dokumentstudien ser vi hva som er nedfelt av visjoner, verdier og mål i virksomhetene, mens hensikten med intervjuene er å få ansattes egne beskrivelser av dette og sjekke ut om de organisatoriske betingelsene er tilstede for verdibasert ledelse.

Vi kunne valgt flere metoder, eksempelvis kombinert kvantitativ og kvalitativ metode. Vi kunne også gjennomført en spørreundersøkelse til alle ansatte eller en kvalitativ



feltobservasjon i møter/fora hvor verdier kommer til uttrykk. En spørreundersøkelse blant alle ansatte ville ha styrket undersøkelsen, men samtidig ville det krevd betydelig mer tid og ressurser. Vi vurderte det også slik at vi med intervjuer får samlet inn mer informasjon raskere og på kortere tid enn ved observasjon. Vi valgte derfor samtaleintervjuer fremfor observasjoner, også for å ha mulighet til å gå mer i dybden.

### **3.2.1 Dokumentstudiet**

Dokumentstudie eller –analyse er sekundærdata som er utarbeidet av andre enn forskeren selv. Slike data kan være tekster, statistikker, brev, epost o.l. (Jacobsen 2005:163-165).

Vår dokumentstudie består av NRK Sápmis og Sametingets ledelses- og styringsdokumenter. Vi ba virksomhetene om å sende oss deres viktigste ledelses- og styringsdokumenter som mål- og strategiplaner, handlings-, arbeids- og virksomhetsplaner samt andre relevante dokumenter. Vi mottok en mengde dokumenter fra begge virksomhetene. I gjennomgangen av dokumentene har vi spesielt sett etter om de har et vedtatt verdigrunnlag eller om det uttrykkes verdier som er ment å styre adferd og holdninger i virksomhetene, og eventuelt hvordan disse følges opp. Vi var spesielt opptatt av å se etter verdier knyttet til samisk kultur. For å undersøke i hvilken grad organisatoriske betingelser for verdibasert ledelse er tilstede i disse virksomhetene var virksomhetenes egne formuleringer av visjon, formål, mål og verdier viktige.

I dokumentstudien analyserte vi innholdet i dokumentene og tekstene i forhold til vår problemstilling. Dokumentstudien bidro også til at vi fikk grundigere innsyn i virksomhetene og var viktig i forbederelsene til intervjuene.

Hvilke dokumenter som er relevante er ulikt for disse to virksomhetene og beskrives nedenfor.

#### **Sametingets administrasjon**

Fra Sametinget mottok vi styringsdokumenter som omfatter både politisk vedtatte og administrative dokumenter. Umiddelbart virket ikke de politisk vedtatte dokumentene å være relevante for vår studie av administrasjonen. Men da Sametingets administrasjon er

underlagt det politisk valgte Sametinget, så vurderer vi de politiske dokumentene hvor Sametingets mål og verdier fremgår som svært relevante.

Etter en gjennomgang av styrings- og ledelsesdokumentene inngår disse i vår dokumentstudiet:

- Sametingets budsjett 2012.
- Sametingets årsmelding 2011.
- Balansert mål- og risikostyring i Sametinget, u.å.
- Sametingets personal- og lønnspolitikk, inkludert vedlegg om språkpolitikk, 2008.
- Etiske retningslinjer for Sametingets ansatte, u.å.
- Helse, miljø og sikkerhet for Sametinget, u.å.
- Sametingets velferdsreglement, 2007.
- Meldingsarbeid i Sametinget – en veileder prosess, innhold og utforming, 2011.

Av disse dokumentene har budsjettet og årsmeldingen skilt seg ut som særlig relevante for oss, og som vi har studert spesielt grundig.

### **NRK Sápmi**

Fra NRK Sápmi har vi mottatt styringsdokumenter både for konsernet (sentralt) og divisjonen NRK Sápmi. Etter en gjennomgang inngår følgende dokumenter i vår studie:

- NRKs strategi for 2012-2017.
- Mål- og budsjettokument 2012-2014 for NRK Sápmi.
- NRKs årsmelding 2010.
- NRK Sápmis språkregler, 2008.
- Strategisk kompetanseplan 2007-2012 for NRK Sápmi.
- Redaksjonell etikkhåndbok, 2010.
- Medarbeiderundersøkelsen 2011.

NRKs strategi, NRK Sápmis mål- og budsjettokument og kompetanseplan var spesielt relevante for oss, og disse har vi undersøkt grundigere.

### 3.2.2 Intervjuer, intervjuguide og valg av informanter

Som omtalt ovenfor har vi valgt samtaleintervjuer som metode. Formålet med samtaleintervjuer er å innhente informasjon og ikke måling av teoretiske variabler (Ringdal 2007:216). Samtaleintervjuer skiller seg fra det strukturerte intervjuet, da de er fleksible og vil sjelden gå på samme måte for hver informant. Åpenhet for det nye er stor og dermed ofres også muligheten til sammenligning ved at spørsmålene som stilles til hver informant varierer. Dette kan bøtes på ved at noen sentrale spørsmål stilles rimelig likt til alle (Ringdal 2007:217).

Spørsmålene i intervjuguiden ble utformet etter en gjennomgang av interne dokumenter ved virksomhetene (dokumentstudien). Denne er utarbeidet slik at det er mulig å sammenligne noen sentrale forhold mellom informantene og mellom virksomhetene. Samtidig var det viktig å få til en naturlig samtale der informantene kunne utdype poenger som vi ikke hadde tatt høyde for i intervjuguiden. Vår tilnærming kan betegnes som en delvis strukturert intervjumetode.

Informantene er valgt ut gjennom strategisk utvelgelse. Vi valgte å intervjuer både ledere og ansatte, fordi vi ønsket begge parter beskrivelser og oppfatninger. Vårt utvalg i hver av de to virksomhetene består av toppleder, en mellomleder og to ansatte.

Topplederen er den fremste til å formidle og kommunisere virksomhetens visjon og verdier, og hva som er akseptabelt og ikke. Det var derfor viktig for oss å intervjuer topplederne for å få deres beskrivelser av virksomheten. Vi valgte også en mellomleder, både for å høre flere ledes stemmer og for å høre om topplerens oppfatninger samsvarer med flere i ledelsen.

Vi valgte å intervjuer to ansatte. Utfordringen med utvelgelsen av disse var at dette er relativt store virksomhetene med mange ulike ansattegrupper i forhold til kjønn, alder, erfaring, utdanning, stillingskategorier (stilling, avdeling, fag m.v). Valget falt på å intervjuer to tillitsvalgte for de ansatte. Dette også for å få informanter som kjenner virksomhetene bredere enn det som kan forventes av andre ansatte. Vi sendte forespørsel med informasjon om masteroppgaven til de største arbeidstakerorganisasjonene i virksomhetene, og fikk

avtalt intervju med to representanter for ulike arbeidstakerorganisasjoner ved begge virksomhetene.

I valg av informanter prøvde vi også å etterstrebe kjønnsbalanse. I tillegg var praktiske hensyn viktige for hvilke av informantene som kunne være tilstede i Karasjok de dagene vi gjennomførte intervjuene. Totalt ble det strategiske utvalget på fire kvinner og fire menn. Av hensyn til anonymitet utdypes ikke utvalget ytterligere.

Intervjuene ble gjennomført i løpet av 5.-7. mars 2012 i begge virksomhetene i Karasjok. Hvert intervju varte ca. en time og informantene fikk velge om de ønsket å snakke samisk eller norsk. Intervjuguiden var utarbeidet på begge språk. De fleste intervjuene ble gjennomført på samisk. I oppgaven siterer vi informantene anonymt. Mange av sitatene er oversatt fra samisk til norsk, men vi vil av anonymitetshensyn ikke opplyse hvilket originalspråk sitatene har.

Vi var begge tilstede på intervjuene og den ene hadde rollen som hovedintervjuer, mens den andre noterte og supplerte med utdypende spørsmål.

Vi har ikke tatt opptak av intervjuene da vi vurderte ulempene som større enn fordelene. Ett argument var at informantene kunne ha vegret seg for å delta i undersøkelsen og at vissheten om at det gjøres opptak kunne føre til at det ikke ble snakket så fritt som det ellers ville blitt.

Prosjektet ble registrert hos Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) som er personvernombudet for forskning. Her ble vår undersøkelse stadfestet som meldepliktig. Vi har innen tidsfristen 1. mai 2012 gitt tilbakemelding til NSD om at datamaterialet er anonymisert.

### **3.2.3 Vår rolle som forskere**

Vi vil her reflektere over vår rolle som forsker og dermed også undersøkelsens reliabilitet. Vi har valgt å undersøke samiske virksomheter og verdier knyttet til samisk kultur på bakgrunn av vår interesse og vårt engasjement for det samiske samfunnet. Vi har begge lang arbeidserfaring fra samiske virksomheter og har et ønske om å kunne bidra til å utvikle det

samiske samfunnet. Det er derfor viktig for oss å være bevisst vår rolle som forskere og vise til de vurderingene vi har gjort i forhold til dette.

I kvalitativ forskning er forskerens ståsted, faglige interesser og personlige erfaringer avgjørende for hvilken problemstilling som er aktuell, hvilket perspektiv som velges, hvilke metoder og utvalg som er relevante. Ifølge Malterud (1996) er ikke spørsmålet hvorvidt forskeren påvirker prosessen, men hvordan.

Vi har valgt å forske på to virksomheter som vi tidligere har vært ansatt i, også som ledere. Dette kan by på en del utfordringer som vi har forsøkt å være bevisste og etterrettelige i forhold til. Det kan være et problem at vi kjenner begge virksomhetene og de fleste ansatte, og har relativt nære relasjoner til flere i virksomhetene. Samtidig kan det også være en fordel å kjenne virksomhetene og ha nærhet til det som forskes på. Kvalitative metoder vektlegger ofte nærhet som et viktig element for å kunne oppnå forståelse for andre mennesker og oppfatning av virkeligheten (Jacobsen 2005:39).

Vi hadde god kjennskap til virksomhetene da vi jobbet der og har fremdeles nære relasjoner til flere i virksomhetene. Nettopp derfor var det viktig for oss å presentere oss som masterstudenter og være formelle i vår kommunikasjon med virksomhetene. Da det er en del år siden vi var ansatt i virksomhetene valgte vi å gjennomføre en dokumentstudie som en del av vår datainnsamling. Dette både for å få oppdatert informasjon om virksomhetene i dag og få informasjon som ikke var basert på våre antakelser. Dokumentstudiet mener vi bidrar til å styrke datainnsamlingens pålitelighet (reliabilitet) og samtidig vår etterrettelighet som forskere.

Studien av dokumentene var også grunnlaget for intervjuene. Samtidig var det til stor hjelp at vi kjente virksomhetene, blant annet hadde vi en viss oversikt over hvilke dokumenter som kunne være relevante for oss og hvordan disse tidligere var fulgt opp. Vår tidligere erfaring gjorde det også enklere å vite hva vi skulle spørre om og hvordan. Vi ser heller ikke bort fra at vår tidligere tilknytning til virksomhetene og samiske tilknytning kan ha medvirket til at vi fikk aksept til å forske på virksomhetene.

Vi har begge vært ledere i hver vår virksomhet, og dermed også kollega og leder for noen av informantene. Vi planla derfor at den av oss som hadde størst avstand til virksomheten skulle lede intervjuet; Mona i Sametinget og Synnøve i NRK Sápmi. Dette forsøkte vi å praktisere så langt som mulig, men på grunn av uforutsette forhold kunne ikke dette gjennomføres fullt ut.

Vår kjennskap til virksomhetene og informantene kan også ha påvirket intervjusituasjonen. Dette kan ha ført til at informantene ikke kom med alle de eksemplene som hadde vært relevante for vår oppgave. Vi ser heller ikke bort i fra at noe kan ha blitt ufortalt, blant annet fordi informantene kan ha trodd at vi allerede kjenner til forholdene.

Etter å ha gjennomført datainnsamlingen, vurderer vi kvaliteten som god. Våre funn vurderer vi å gi et godt grunnlag for å svare på vår problemstilling.

## 4. Verdier i samiske virksomheter

Vi ønsker å undersøke hvordan verdier knyttet til samisk kultur kommer til uttrykk i samiske virksomheter, og i hvilken grad de organisatoriske betingelsene for verdibasert ledelse er tilstede i disse virksomhetene. Vi vil også peke på eventuelle utfordringer for verdibasert ledelse i virksomhetene.

I dette kapittelet vil vi drøfte og analysere våre funn oppimot første del av vår problemstilling og teori. Vi vil på bakgrunn av datainnsamlingen identifisere verdier knyttet til samisk kultur som eksisterer i NRK Sápmi og Sametingets administrasjon, og redegjøre for hvordan disse kommer til uttrykk.

### 4.1 Verdier i NRK Sápmi

NRK Sápmi er en del av NRK konsernet, som har definert et verdigrunnlag. NRK har nylig revidert strategidokumentet, og ny strategiplan er gjeldende fra 2012.

Kringkastingssjef Hans Tore Bjerkås siteres i strategidokumentet (2012-2017:8-12):

*“NRKs verdier er åpen, modig og troverdig. Disse skal synes i alt hva vi sier og gjør.”*

Betydningen av verdiene er beskrevet nærmere slik i NRK (Vi skal få strategien til å virke, u.å.:10-12):

***Åpen:** Åpne for nye og andre tanker, meninger, muligheter og mennesker. Erkjenne at seere, lyttere og brukere er kilder og inspiratorer, ikke bare oppdragsgivere. Se og kjenne ulike sider ved norsk virkelighet. Vise åpenhet i organisasjonen og i vårt møte med publikum.*

***Modig:** Forpliktet til nyskapning på alle områder: programinnhold, talentutvikling, teknologi, design og organisasjon. Tørre å stille de vanskelige spørsmålene, ta smale og brede valg i programinnhold og tilbud av tjenester. Ta tydelige beslutninger.*

**Troverdig:** *Troverdighet er en forutsetning for oss. Vi skal være uavhengige, upartiske og ærlige. Vi skal strekke oss for å vise hele bildet.*”

Ifølge informantene er disse verdiene også gitt et samisk innhold. Vi vil i det følgende redegjøre for hvordan informantene mener disse er tilpasset samisk kultur og hvordan de kommer til uttrykk i virksomheten.

Verdien *åpen* er gitt et samisk innhold. NRK Sápmi kjennetegnes av å ha en uhøytidelig og uformell tone internt, noe en informant fremhevet som samisk. Men verdien *åpen* kunne også oppleves å være i motsetning til samisk kultur, og flere informanter mente virksomheten hadde en utfordring med åpenhet internt. En av informantene begrunnet dette med at åpenhet “kræsjer” med det samiske:

*“.. vi samer skal ikke være så direkte, ikke snakke om vanskelige saker, og heller ikke blande oss opp i andres saker eller stikke oss ut.”*

Informanten mente det er typisk samisk å være konfliktsky og ikke ta tak i vanskelige ting.

Å være *modig* i forhold til det samiske samfunnet mente flere informanter er å tørre og være kritisk til sine egne. Samtidig ble det understreket at det nå er fokus på konstruktiv journalistikk. Det ble forklart med at journalistikken nå vinkles mot å være mer konstruktiv istedenfor ensidig kritisk, og at ensidig negativ fokus er ikke alltid er utviklende for samfunnet.

*Troverdighet* er en verdi som ofte diskuteres internt, spesielt i redaksjonelle sammenhenger. I NRKs redaksjonelle etikkhåndbok (2010:5-7) fremheves også verdien *troverdighet*, sammen med *uavhengighet* og *integritet*. Da det samiske samfunnet er lite og gjennomsiktig understrekes viktigheten av å være ekstra påpasselig og etterrettelig. Dette betyr blant annet at ansatte må være åpne om personlige forhold som kan svekke NRK Sápmis *troverdighet*. Dette gjelder også ansattes adferd utenom arbeidstid, f.eks i sosiale medier. *Troverdigheten* mener informantene må vurderes strengt nettopp fordi virksomheten er samisk. Redaksjonelt ansatte kan som ellers i NRK, heller ikke være tilknyttet politiske partier, men i tillegg bør de ikke ha tillitsverv i andre organisasjoner og foreninger. *Troverdigheten* knyttes til programmene, og det er viktig at publikum har tillit til



journalistenes integritet. Denne verdien er spesielt viktig i samisk sammenheng fordi samfunnene betegnes som små og gjennomsluktige.

Vi har redegjort for NRKs vedtatte verdier. I det videre vil vi drøfte og redegjøre for verdier knyttet til samisk kultur som vi i vår undersøkelse har identifisert som levende verdier i NRK Sápmi.

Vi har da tatt utgangspunkt i at verdier er noe informantene tror på og er standarder og holdninger som medlemmene i enheten i fellesskap forfekter. Verdiene trenger ikke å være skrevne eller vedtatte, men det viktige er at de er felles og omforente (Jacoksen og Thorsvik 2007:411). Verdier er holdninger eller tilstander som fremstår som verdifulle, eller standarder for adferd, men ikke adferden i seg selv.

Det er ikke enkelt å avklare hva som er å anse som verdier og hva som er kulturuttrykk basert på verdier. Samisk språk er et kulturuttrykk, og ikke en verdi i seg selv. Derimot vurderer vi fremming eller styrking av samisk språk som en verdi.

På bakgrunn av dokumentstudien og opplysninger fra informantene har vi kommet frem til følgende verdier knyttet til samisk kultur i NRK Sápmi: Fremme samisk språk, samisk mangfold, samisk kulturutøvelse og urfolkssolidaritet/-samarbeid. Vi vil her redegjøre for disse og vise hvordan disse kommer til uttrykk. Etter å ha presentert disse verdiene, vil vi drøfte disse grundigere opp mot teorien (se punkt 4.3).

#### **4.1.1 Fremme samisk språk**

Å fremme samisk språk er en verdi som understrekes i flere dokumenter i NRK Sápmi, blant annet i strategisk kompetanseplan og retningslinjer for bruk av samisk språk i programvirksomhet. I kompetanseplanen (2007-2012:10) understrekes betydningen av samisk språk:

*”NRK Sápmi skal også være et forbilde på god samisk språkbruk.”*

Språkreglene (2008:10-11) viser viktigheten av samisk språk for virksomheten og styrer bruken av samisk språk i programmene. Når det gjelder bruken av språk internt, så kommer det frem i kompetanseplanen at samisk skal være hovedspråk i NRK Sápmis interne

kommunikasjon og virksomhet. Ved tilsetting i journaliststillinger skal medarbeidere ha kunnskaper i samisk språk og god språkføring.

Å fremme samisk språk oppgir også informantene som virksomhetenes viktigste verdi. Informantene viste tydelige holdninger til språket ved blant annet å uttrykke at NRK Sápmis viktigste oppgave er å bevare samisk språk. En informant sa at vedkommendes språkferdigheter ble grundig vurdert før tilsetting og vurderes fremdeles. Alle journalister må beherske samisk, uttalte informantene. Det har derimot vært tilsettinger hvor språkkravet har vært fraveket. Dette skapte imidlertid sterke reaksjoner internt. En informant sa at NRK Sápmi er garantist for at samisk språk overlever og kan derfor ikke lempe på språkkravene. Det stilles også språkkrav til andre stillinger ved virksomheten ved at den som tilsettes helst bør kunne samisk. Hvis ikke, så må vedkommende lære seg språket. Ifølge informantene følges dette opp med kurs og opplæring.

Det er også andre faktorer som viser språkets status i virksomheten. All skilting i lokalene er enten kun på samisk eller både på samisk og norsk. Internt i virksomheten brukes samisk som møtespråk, og om nødvendig tolkes det til norsk. Samme praksis følges også i skriftlig kommunikasjon internt; fortrinnsvis på samisk.

Flere av informantene understreket NRK Sápmis rolle i overlevelsen av språket.

*”NRK Sápmi er blant de institusjonene som har best forutsetninger til å gjøre noe for å forhindre at samisk språk – og dermed også den samiske kulturen – dør ut.”*

*”Som det prioriterte mediealget for samer er NRK Sápmi sannsynligvis den institusjonen, som har best mulighet til å bidra til revitalisering av samisk språk.”*

Utover opplæring og forventning om at alle skal forstå/kunne samisk, er det ikke andre ordninger som stimulerer til bruk av språket. Tidligere hadde NRK Sápmi et språktilllegg i lønn, mens det forventes i dag at alle behersker språket og at dette inngår i ordinær lønn.

Ifølge teorien skal verdier styre adferd og holdning internt, og være noe alle i virksomhetene forfekter. Verdien å fremme samisk språk styrer tydelig adferd og holdninger internt i NRK Sápmi, både gjennom skriftlige nedfellede policy og på bakgrunn av informantenes utsagn. Alle fremhever dette som en verdi de i fellesskap tror på og forfekter.

#### **4.1.2 Samisk mangfold**

En annen sentral og felles verdi som ble fremhevet av informantene er *samisk mangfold*. Informantene hadde ikke en felles benevnelse for verdien, men beskrev denne som "ett Sápmi", "all-samisk", "hele det samiske folk", "vi er like, men ulike". Vi velger å bruke benevnelsen samisk mangfold.

Verdien kommer blant annet til uttrykk i virksomhetens strategiske kompetanseplan (2007-2012:7) som viser hvilken kompetanse som verdsettes i NRK Sápmi. Selvom dette ikke eksplisitt uttrykkes som verdi, så forteller det noe om hvilke standarder som gjelder for NRK Sápmis medarbeidere. Her fremheves blant annet at ansatte må ha inngående kjennskap til og kunnskaper om hele det samiske samfunnet. I tillegg skal redaksjonelle ledere og journalister ha grunnleggende kunnskaper om samenes historie, kultur og nyere tids samfunnsutvikling samt grunnleggende kunnskaper om urfolk og aktuelle urfolkspolitiske samfunnsspørsmål.

NRK Sápmi er for alle samer og skal samle det samiske folket, sier en av informantene. Derfor er det også programtilbud for samer som ikke kan samisk. I tillegg er det snakk om å at NRK Sápmi skal nå mangfoldet av samiske grupper:

*"Vi må bli viktigere for sjøsamer, storbyamer og samer som ikke er tilknyttet primærnæringer. Vi må endre fokus, tone ned dekingen av primærnæringene og få et innhold som betyr noe for flere samer."*

Samisk mangfold kommer også til uttrykk gjennom NRK Sápmis lokalisering av kontorer. NRK Sápmi er tilstede i sentrale samiske områder med sine lokalkontorer, og har dermed saker fra disse områdene samt egne sendinger på sør- og lulesamisk. Disse nevnes som viktige for

å fortelle og synliggjøre ulike samiske historier. Lokalkontorene har stor betydning for virksomhetens omdømme i det samiske samfunnet, ble trukket frem av en informant.

Verdien samisk mangfold kommer også til uttrykk gjennom samarbeid over landegrensene. Hensikten med det redaksjonelle samarbeidet med søsterkringkasterne i Norden understrekte informantene var å samle Sápmi. Som nevnt i punkt 1.2.1 så samarbeider NRK Sápmi med YLE Sámi Radio, SVT Sápmi og SR Sami radio om daglige sendinger i radio og tv. Tiltross for at det etterstrebes å knytte Sápmi sammen, så opplever flere av informantene samarbeidet som utfordrende. Ifølge en informant har ikke ansatte i NRK Sápmi "vi-følelse" med samarbeidspartnerne.

En informant fremhevet at NRK Sápmi skal vise både den samiske befolkningen og befolkningen forøvrig hvilket mangfold den samiske kulturen byr på.

Verdien er styrende for programvirksomheten i NRK Sápmi. Som vist ovenfor tror informantene på denne verdien og denne styrer prioriteringer i virksomheten.

#### **4.1.3 Samisk kulturutøvelse**

En annen verdi som er nært knyttet til forrige beskrevne verdi er samisk kulturutøvelse. Denne verdien er annerledes enn de foregående, da denne ses mer på som de ansattes rett til samisk kulturutøvelse. Denne verdien ser heller ikke ut til å være like sentral som de to førstnevnte. Vi velger likevel å ta denne med, da de aller fleste anså denne som en viktig intern verdi. De ansatte ser ut til å ha klare forventninger til at dette skal verdsettes og være en standard for adferd og holdninger, spesielt i personalpolitikken.

I vår dokumentstudie har vi undersøkt om det er noen spesielle forhold i personalpolitiske ordninger eller lignende på bakgrunn av samisk kultur. I NRK Sápmi har vi ikke funnet slike ordninger, noe informantene også bekreftet.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007:411) skal verdier være i samsvar med ansattes krav og behov overfor organisasjonen. Flere informanter uttrykte en forventning til at NRK Sápmi som samisk virksomhet motiverer og stimulerer ansatte til å ta vare på samiske tradisjoner. Dette kom blant annet til uttrykk ved at noen informanter savnet personalpolitiske ordninger som ivaretar dette. En informant utdypet dette slik:

*“En samisk virksomhet som NRK Sápmi burde gitt permisjon med lønn i for eksempel en uke i året for å drive med samisk duodji (samisk håndtverk) og utmarksutøvelse.”*

Et annet eksempel for hvordan verdien uttrykkes er i følge informantene bruk av samedrakt/kofte. I NRK Sápmi oppfordres ikke ansatte til å bruke kofte i jobbsammenheng. Det har hittil vært viktig for NRK Sápmi å fremstå som “nøytral” og derfor har blant annet nyhetsoppleserne i de daglige nyhetssendingene på tv alltid formelle, vestlige klær. I intervjuene kom det derimot frem at de nå vurderer å endre dette. En informant uttrykte det som viktig at NRK Sápmi synliggjør og anerkjenner samisk kultur ved blant annet at nyhetsoppleseren bruker samiskinspirerte klær.

Verdier ses på som levende i organisasjoner når de etterleves av ledelsen. Men samisk kulturutøvelse kan ikke sies å være det. Selvom verdien ikke er en standard for adferd idag så kan den ses på som en holdning eller tilstand som fremstår som verdifull. Derfor vurderer vi denne som en verdi i NRK Sápmi. Informantene tror på den og har klare forventninger til at verdien etterleves.

#### **4.1.4 Urfolkssolidaritet/-samarbeid**

En annen verdi som informantene anså som felles var urfolkssolidaritet/-samarbeid, konkretisert gjennom samarbeid med andre urfolkskringkastere. I følge mål- og budsjettokumentet (2012-2014:3) så har NRK Sápmi en viktig rolle og et ansvar for å opprettholde og styrke samarbeidet med urfolkskringkastere gjennom nettverket World Indigenous Television Broadcasters Network. En av informantene utdypet dette slik:

*“Våre medarbeidere har en unik kompetanse gjennom sin samiske bakgrunn. De har både en minoritets- og urfolksforståelse. Dette gjør at vi har et annet fokus i nyhetsformidlingen om urfolk i forhold til vestlige journalister generelt. ”*

NRK Sápmi har avtale med flere urfolkskringkastere om stoff- og programutveksling. Det ses på som nødvendig at samer får mer informasjon og kunnskap om andre urfolk, både for å få økt forståelse og innsikt om samenes egen situasjon og om andre urfolk.

I strategisk kompetanseplan (2007-2012:7) fremkommer at redaksjonelle medarbeidere skal ha grunnleggende kunnskaper om urfolk og urfolkspolitiske samfunnsspørsmål. Dette kommer blant annet til uttrykk ved at journalister kan hospitere hos urfolks-samarbeidspartnere. Det blir også arrangert årlige urfolksseminar for journalister.

Umiddelbart kan det virke som om denne verdien ikke er et uttrykk for samisk kultur. Men denne relateres til utviklingen av det samiske samfunnet, i egenskap av at samer er urfolk. Gjennom å være oppdatert på andre urfolks situasjon og rettigheter, så vil dette påvirke samenes egen utvikling og motsatt.

Denne verdien er også styrende for holdninger og adferd i NRK Sápmi. Riktignok preger nok ikke denne verdien virksomheten i like sterk grad som de to førstnevnte, men likefullt ser den ut til å styre spesielt prioriteringer i virksomheten.

## **4.2 Verdier i Sametingets administrasjon**

I gjennomgang av ledelses- og styringsdokumentene fant vi en rekke definerte verdier i Sametinget, også verdier som tydelig er knyttet til samisk kultur.

Sametinget har et verdigrunnlag i det vedtatte budsjettokumentet, og i tillegg fremkommer flere verdier i andre ledelses- og styringsdokumenter. Da det er mange definerte verdier i dokumentene, var det viktig for oss å få sjekket om disse faktisk eksisterer i virksomheten.

Her var informantenes beskrivelser avgjørende. Vi var opptatt av å finne de verdiene som ifølge teorien styrer adferd og holdninger internt, også eventuelle verdier som ikke er nedfelt eller skrevne.

I Sametingets verdigrunnlag (Sametingets budsjett 2012:11) sies følgende:

*“Sametingets arbeid for å styrke og utvikle samiske samfunn bygger på grunnleggende samiske verdier. Med samiske verdier mener vi i denne sammenheng holdninger og oppfatninger som ligger til grunn for våre prioriteringer og valg, som kan oppfattes som felles for de samiske samfunnene. At noen verdier blir trukket fram som særegne for de samiske samfunnene betyr ikke at vi ikke finner dem igjen i andre samfunn. De samme verdiene finnes hos mange andre folk, men gjerne ulikt vektlagt.” (... )I arbeidet med budsjettet er det aktuelt å trekke fram verdier som **samisk språk og kultur, likeverd og respekt for egen og andres kultur, og samarbeid og solidaritet.** ..(..) Respekt, samarbeid og solidaritet er andre grunnleggende verdier i samisk samfunnsutvikling. Samtidig er respekt og samarbeid en måte å møte utfordringer som er avgjørende for å fremme samisk språk og kultur i alle sammenhenger. Respekt, samarbeid og solidaritet er både verdier og verktøy for å fremme disse verdiene.” (vår utheving).*

Dette verdigrunnlaget er politisk vedtatt i Sametingets budsjett som er spesielt rettet mot det samiske samfunnet og styrer hvordan bevilgninger skal prioriteres. Da verdigrunnlaget er politisk vedtatt var vi opptatt av å finne ut om dette også var styrende for holdninger og adferd internt i Sametingets administrasjonen. Informantene fremholdt flere av disse verdiene også som gjeldende internt. De kan dermed ses på som omforente og felles, slik Jacobsen og Thorsvik fremhever.

Verdigrunnlaget i budsjettet kommer også til uttrykk i interne dokumenter i administrasjonen. I de etiske retningslinjer for Sametingets ansatte (u.å.:1) fremkommer disse verdiene fra verdigrunnlaget; rettferdighet, likeverd, respekt og solidaritet. I tillegg fremkommer flere andre verdier i Sametingets personal- og lønnspolitikk (2008:3);

likestilling, omsorg for hverandre, gjensidig tillit, redelighet, lojalitet, åpenhet og felles ansvar for å nå vedtatte mål. I dokumentet om Helse, miljø og sikkerhet i Sametinget (u.å.:3) er det flere formuleringer som har til hensikt å styre ansattes og lederes holdninger og adferd. Her nevnes særlig verdiene trygghet og trivsel.

Ut fra dokumentene og intervjuene ser det ut til at Sametingets administrasjon har en del verdier som oppleves som felles og omforente, både verdier knyttet til samisk kultur og generelle verdier som til en viss grad ser ut til å ha et definert samisk innhold. Når det gjelder verdier knyttet til samisk kultur vil vi redegjøre for disse nedenfor.

Av de mer generelle verdiene merket vi oss spesielt verdien *åpenhet*. Som i NRK ble det trukket frem at dette kan oppleves som utfordrende og stå i motsetning til samisk kultur. En informant nevnte at ledelsen ønsker mer åpenhet, men samtidig opplever ikke informanten at de har en kultur for å ta opp vanskelige saker og korrigere hverandre. Ifølge informanten så er det vanlig i samisk kultur å tie om vanskelige saker og unngå konflikter.

På bakgrunn av dokumentstudien og opplysninger fra informantene har vi kommet frem til fire verdier knyttet til samisk kultur i Sametingets administrasjon: Fremme samisk språk, samisk mangfold, samisk kulturutøvelse og urfolkssolidaritet/-samarbeid. Disse verdiene er de samme som i NRK Sápmi, men de kommer noe ulikt til uttrykk.

#### **4.2.1 Fremme samisk språk**

Å fremme samisk språk er en av de verdiene som tydeligst fremheves i verdigrunnet, og denne kommer også til uttrykk på flere måter i virksomheten.

I Sametingets personal- og lønnspolitikk (2008:13) er det en egen språkpolitikk som kalles for "Samisk som hovedspråk". Målet med språkpolitikken er:

*"Å styrke og fremme samisk som aktivt forvaltningsspråk og kollegialt samhandlingsspråk."*



Her er det definert strategier og tiltak, og her understrekes blant annet at ledelsen skal beherske samisk muntlig, og ved tilsetting av ledere uten slike kunnskaper skal det pålegges opplæring i samisk. Det skal også gis lønnsuttelling til ansatte for bruk av samisk språk, men i følge informantene er dette ikke tilfelle i dag.

Det vektlegges i den interne veilederen for meldingsarbeid i Sametinget (2011:13, 17) at det er et overordnet politisk mål å styrke og utvikle samisk språk, og bruk av samisk i politiske dokument er en del av dette arbeidet. Dette konkretiseres ytterligere ved at målet må være at flere av dokumentene skal ha samisk som originalspråk.

Det er også en del ytre tegn som viser at samisk språk prioriteres. På Sametingets nettsider kan brukerne velge mellom tre ulike samiske språk i tillegg til norsk. All skilting i Sametingsbygningen og alle offentlige dokumenter er på samisk og norsk. I skilting og i skriftlig materiale er den samiske versjonen alltid øverst eller først. Dette viser vektlegging av at samisk skal være hovedspråket, noe også informantene bekreftet.

Ansatte og lederes holdninger til samisk språk kom tydelig frem i intervjuene. Informantene understreket at fremming av samisk språk er en av de viktigste verdiene knyttet til samisk kultur i virksomheten. Det ble klart uttrykt at Sametinget bør være ett forbilde i bruk av samisk språk. Samtlige informanter forventer og ønsker at samisk skal være hovedspråket internt, men samtidig viste de til at dette ikke er tilfelle i dag. På ledermøtene opplyses samisk å være hovedspråket, mens i andre interne møter er ikke dette like selvfølgelig. Noen informanter opplyser at det ikke er forutsigbarhet i forhold til når samisk brukes i møter. I større, eksterne møter eller arrangementer er det derimot alltid tilrettelagt for bruk av både samisk og norsk.

Informantene ønsket flere tiltak for å styrke bruken av samisk internt. En informant viste til at alle nyansatte forpliktet gjennom arbeidsavtalen å lære seg samisk, men det tilrettelegges ikke for dette og følges heller ikke opp på annen måte.

I Sametingets administrasjon brukes tre samiske språk; nord-, lule- og sørsamisk. Ifølge informantene forstår de fleste ansatte ett av de samiske språkene. Nordsamisk er mest utbredt både muntlig og skriftlig, også her. Sametinget har kontorsteder i sør- og lulesamisk område og har ansatte som behersker begge språkene. Samtlige informanter understreker betydningen av å styrke sør- og lulesamisk, men samtidig byr det på utfordringer internt. I fellesmøter blir det ofte av praktiske hensyn valgt norsk fremfor samisk, da eksempelvis en som snakker nordsamisk har vanskelig for å forstå sørsamisk. I tillegg er det også ansatte som ikke behersker norsk i virksomheten, samer fra finsk side. Samlet sett er språkbruken og forventninger knyttet til språket utfordrende internt, men likefullt en av de mest sentrale verdiene knyttet til samisk kultur i Sametingets administrasjon.

Verdier er i følge teorien holdninger som fremstår som verdifulle eller er standarder for adferd. Å fremme samisk språk er en verdi som tydelig styrer holdninger, og tildels adferd internt i Sametingets administrasjon. Samtidig har informantene større forventninger til etterlevelsen av verdien.

#### **4.2.2 Samisk mangfold**

En annen verdi som fremheves i verdigrunnlaget og av informantene er samisk mangfold. Som i NRK Sápmi så kom denne verdien til uttrykk uten at informantene hadde en omforent benevnelse av verdien. Vi velger også her å bruke samisk mangfold som benevnelse for denne verdien.

Samisk mangfold kommer blant annet til uttrykk i Sametingets verdigrunnlag (Sametingets budsjett 2012:11):

*"De ulike samiske samfunnene utgjør til sammen et mangfoldig Sápmi med forskjeller i næringsliv, tradisjoner, kultur og språk. Dette mangfoldet utgjør en stor verdi som Sametinget skal være med på å ta vare på og utvikle gjennom budsjettarbeidet."*

Sametingets samarbeid over landegrensene i Sápmi, spesielt gjennom Samisk parlamentarisk råd (SPR), er også et uttrykk for mangfoldsverdien. SPR er et samarbeidsorgan for

sametingene i Norden, og samer fra russisk side deltar som permanente deltakere (Sametingets årsmelding 2011:69).

Sametingets tilstedeværelse i ulike samiske områder viser også verdiens betydning. Sametinget har syv kontorsteder fra Snåsa i Trøndelag til Nesseby i Finnmark.

Informantene trakk også frem denne verdien som felles. Det å ta hensyn til alle samiske samfunn og områder ble av en informant beskrevet "å ligge i ryggmargen" på ansatte i Sametingets administrasjon.

Ett annet uttrykk for verdien er hvordan den preger virksomhetens oppgaveløsning. Flere informanter forteller at de alltid skal ta hensyn til det samiske mangfoldet, i alt fra saksutredninger til planlegging av større arrangement. En informant eksemplifiserte dette med at de i forberedelse av seminarer alltid passer på at foredragsholdere er fra ulike samiske områder, at seminarstedene rulleres mellom de ulike samiske områdene og at programmet foreligger på samisk, helst alle.

Informantene påpekte at i Sametinget verdsettes det at ansatte har ulik samisk bakgrunn. Det anses som viktig at ansatte har samisk kulturkompetanse slik at de har en forståelse for ulike samiske virkeligheter, og dermed er bedre i stand til å hjelpe og veilede alle samer. Flere informanter uttrykte forventninger til at denne forståelsen og kunnskapen sikres i virksomheten. I dag er det ingen slike ordninger. En informant sa at administrasjonen samlet sett har denne kompetansen, men at det ikke tilrettelegges for kunnskapsdeling i tilstrekkelig grad.

Vi har ovenfor vist at samisk mangfold er en verdi som er standard for adferd og holdninger i Sametingets administrasjon. Denne verdien er i likhet med verdien fremming av samisk språk omforent og felles i virksomheten.

### 4.2.3 Samisk kulturutøvelse

En annen verdi som er beslektet med verdien samisk mangfold er samisk kulturutøvelse. Vi vil også her ha denne som en egen verdi. Som i NRK Sápmi ser denne ut til å være av en mer intern verdi, som de ansatte forventer skal styre personalpolitiske prioriteringer.

Flere informanter uttrykte at det forventes av det samiske samfunnet at ansatte i Sametinget viser og bruker samiske kulturuttrykk eller symboler. Dette ble av en informant sagt slik:

*”Det forventes i det samiske samfunnet at vi bruker samiske symboler, og da skulle vi også fått muligheten til det. Sametinget bør jo være i front.”*

Informantene forventer at Sametinget tilrettelegger for at ansatte kan holde samiske tradisjoner i hevd og kunne tilegne seg denne kunnskapen. Dette bør ifølge informantene sikres gjennom velferdsordninger ved at ansatte kan få permisjon med lønn eller lignende for å utøve kulturen.

Et viktig samisk symbol/kulturuttrykk som ble poengtert var bruk av kofta i jobbsammenheng. Ledelsen understrekte at de gjerne så at ansatte bruker kofte i jobbsammenheng, men samtidig kan de ikke forvente eller kreve det av de ansatte. Dette fordi kofta med tilbehør er dyr i anskaffelse, og arbeidsgiver har ikke ordninger som kompenserer for bruken. Alle informantene opplyste at de bruker kofte ved mer formelle anledninger på jobb, som eksempelvis ved åpning av Sametinget hvert fjerde år og ved andre større representasjoner. Informantene uttrykte at det er naturlig at Sametingets ansatte bruker kofta, og de har en forventning om at arbeidsgiver tilrettelegger for dette.

I motsetning til NRK Sápmi hvor det ikke var noen spesielle personalpolitiske tilpasninger til samisk kultur, så har Sametinget noen. I velferdsreglementet (2007:3) fremkommer det blant annet at ansatte får innvilget permisjon med lønn 6. februar for å delta på arrangement i forbindelse med Samenes nasjonaldag. Det gis også permisjon uten lønn i inntil 10 dager per år for å delta i utøvelsen av tradisjonelle samiske næringer når det er en

del av familiens hushold. I tillegg er permisjoner knyttet til for eksempel dødsfall noe tilpasset samiske kultur. Her er nærmeste familie definert til å være til og med tremenninger, samt svigerinner, svoger, svigerforeldre og svigerbarn. Dette antar vi er en bredere definisjon av nærmeste familie enn i norske virksomheter.

Samisk kulturutøvelse er en verdi som både er en standard for holdninger og til dels adferd i Sametingets administrasjon. Denne verdien fremstår som tydeligere som en holdning enn standard for adferd. Informantene har også her større forventningen til etterlevelse av verdien enn det som er tilfelle i dag.

#### **4.2.3 Urfolkssolidaritet/-samarbeid**

På lik linje med NRK Sápmi er urfolkssolidaritet/-samarbeid med andre urfolk en verdi i Sametinget. I verdigrunnlaget (Sametingets budsjett 2012:11) sies at:

*“Solidaritet på tvers av landegrensene er en verdi og en begrunnelse for Sametingets arbeid internasjonalt, i særlig grad solidaritet med andre urfolk.”*

En informant uttrykte at det ikke var klart for alle hvorfor Sametinget skulle drive med urfolkssamarbeid. Spørsmålet som stilles er hvordan dette er til hjelp for det samiske samfunnet. Det kommer tydelig frem i årsmeldingen (2011:6) at Sametingets målsetting for dets internasjonale engasjement er at urfolk skal få mulighet til å bestemme egen utvikling og til å ivareta egne interesser internasjonalt. Her begrunnes engasjementet slik:

*“Det er ikke bare nasjonale saker som berører den samiske folkegruppen i Norge. Internasjonale politiske prosesser berører i stigende grad det samiske samfunn direkte. For at Sametinget skal kunne ivareta interessene og rettighetene til den samiske folkegruppen, er det nødvendig at Sametinget også har et visst internasjonalt engasjement.”*

Denne verdien trekkes frem som viktig, og preger virksomheten. En informant beskrev det slik:

*“Vi samer har mulighetene, vi er det rike urfolket og det innebærer et moralsk ansvar overfor verdens urfolk.”*

Sametinget i Norge har nylig påtatt seg å være urfolksstemmen i FN-systemet i forberedelsene til FNs urfolkskonferanse 2014 (nettkilde 3).

Verdien urfolkssolidaritet/-samarbeid er standard for holdninger og adferd i Sametingets administrasjon. Selvom det stilles spørsmål ved verdien, er denne styrende for prioriteringene i virksomheten.

### **4.3 Drøfting av verdier knyttet til samisk kultur i virksomhetene**

Første del av problemstillingen går ut på å undersøke hvordan verdier knyttet til samisk kultur kommer til uttrykk i samiske virksomheter. I vår vurdering av hva som er verdier har vi tatt utgangspunkt i at verdiene skal være omforente og felles, slik Kaufmann og Kaufmann (2009:285) viser til. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007:411) skal verdiene også være standarder for adferd og holdninger eller meningsbærende for virksomhetene, slik Kaufmann og Kaufmann (2009:285) uttrykker det. Med andre ord er verdier holdninger eller tilstander som fremstår som verdifulle.

Det er interessant at de verdiene knyttet til samisk kultur, som vi har funnet, er like i begge virksomhetene, selvom de kommer noe ulikt til uttrykk. De to mest sentrale verdiene som ser ut til å styre holdninger og adferd i størst grad er fremming av samisk språk og samisk mangfold.

Å fremme samisk språk er en av de to viktigste verdiene knyttet til samisk kultur i begge virksomhetene. Verdien kommer ulikt til uttrykk i virksomhetene, men er likevel etter vår oppfatning den viktigste. I NRK Sápmi er det en omforent verdi, og det er tydelig for ansatte og ledere hva denne verdien innebærer. Alle informantene beskrev verdien og innholdet i denne ganske likt. Dette var tydelig en verdi de tror på, og som er en standard for både holdninger og adferd internt. Denne verdien er hele grunnlaget for virksomheten, og en

verdi som ansatte anser som sin. Det interessante er at denne verdien ikke oppgis eksplisitt som en verdi i styrings- og ledelsesdokumentene for virksomheten, men som teorien også viser kan verdier eksistere i organisasjoner uten at de er vedtatt. Det viktigste er at verdiene er omforente og felles. Selvom fremming av samisk språk ikke defineres som verdi i NRK Sápmis dokumenter så skaper den et klima for bevisste overveielser og styrer i aller høyeste grad adferd og holdninger i organisasjonen.

I motsetning til NRK Sápmi har Sametinget et vedtatt verdigrunnlag som tydelig relateres til samisk virkelighet. Her fremheves språket som verdi både i dokumentene og av informantene. Også her er det en verdi som alle informantene tror på og som oppleves som felles i virksomheten. Informantenes holdninger kommer også til uttrykk ved at de savner og forventer en tydeligere prioritering og oppfølging av verdien. I all utadrettet virksomhet er verdien ivaretatt og prioritert, mens internt kommer den ikke like tydelig til uttrykk. Informantene ønsker tydeligere prioritering av samisk språk og oppfølging av eksisterende språkpolitikk.

Den andre sentrale verdien er samisk mangfold. Denne synes også å være omforent og felles i begge virksomhetene. I NRK Sápmi kommer denne verdien til uttrykk i programvirksomheten, og i Sametingets administrasjon uttrykkes verdien blant annet gjennom saksbehandlingen. En av informantene beskrev det slik; det ligger i ryggmargen å passe på at hele Sápmi er ivaretatt. I begge virksomhetene er lokalkontorene og samarbeid over landegrensene klare uttrykk for at verdien prioriteres.

En tredje verdi er samisk kulturutøvelse. Denne skiller seg ut fra de foregående verdiene. Informantene i begge virksomheter uttrykte en forventning om at deres samiske identitet og tilknytning burde verdsettes i en samisk virksomhet, og dermed burde ansatte gis mulighet til å utøve samiske tradisjoner. Dette ble fremhevet av informanter ved begge virksomhetene. Blant annet forventer flere informanter at ansatte gis permisjon for å sy kofter eller drive med andre aktiviteter for å holde samiske tradisjoner i hevd. Bruk av (same)kofte og andre samiske symboler er også eksempler på hvordan denne verdien kommer til uttrykk.

Urfolkssolidaritet/-samarbeid er også en verdi knyttet til samisk kultur i disse to samiske virksomhetene. Det ble fremhevet at det samiske folk har ansvar for å vise solidaritet med andre urfolk, og at urfolkssolidaritet/-samarbeid er viktig for å øke forståelsen for samer som urfolk. Denne kommer blant annet til uttrykk i saksbehandlingen i Sametingets administrasjon og i NRK Sápmi gjennom stoff- og programutveksling mellom urfolkskringkastere.

Vi registrerer også at verdier som umiddelbart ikke synes å være knyttet til samisk kultur gis et samisk innhold, for eksempel troverdighet og åpenhet. Det er eksempelvis gitt et innhold i hva det betyr å være troverdig i et samisk samfunn, blant annet gjennom etiske retningslinjer for redaksjonelle medarbeidere i NRK Sápmi og etiske retningslinjer i Sametinget. Etiske retningslinjer uttrykker hvilke standarder virksomheten setter for holdninger og adferd.

Åpenhet som verdi oppleves derimot som utfordrende av enkelte i begge virksomhetene. Dette er ikke en oppfatning alle delte, men det er interessant at informanter opplevde at åpenhet kunne være i motsetning til samisk kultur. Vi ønsker ikke å trekke en slutning om hvorvidt åpenhet som verdi ikke passer i samiske virksomheter, men synes likevel det er såpass interessant at det bør nevnes. Det trenger ikke å være slik i alle samiske virksomheter, men det er verdt å merke seg at det kan oppleves som utfordrende og at dette relateres til samisk kultur.

Å fremme samisk språk, samisk mangfold, samisk kulturutøvelse og urfolkssolidaritet/-samarbeid er etter vår oppfatning tydelige verdier knyttet til samisk kultur i disse to virksomhetene. Selvom alle verdiene ikke kan sies å være standard for både adferd og holdninger, så virker det som at ansatte og ledere har klare forventninger om at verdiene skal styre adferd, holdninger og prioriteringer internt. Det er spesielt fremming av samisk språk og samisk mangfold som skiller seg ut og understrekes tydeligst i begge virksomhetene.



Vi har kommet frem til fire like verdier i NRK Sápmi og Sametingets administrasjon. Det at det er like verdier kan være en indikasjon på at verdiene også eksisterer i andre samiske virksomheter. Men samtidig er det viktig å understreke at våre funn ikke gir grunnlag for å generalisere til alle samiske virksomheter. Vi mener likevel at våre funn vil være interessant for andre samiske virksomheter utover NRK Sápmi og Sametingets administrasjon. Dette kan forhåpenligvis bidra til å bevisstgjøre samiske virksomheter om verdier knyttet til samisk kultur, og hvilken betydning de har og kan ha.



## **5. Organisatoriske betingelser for verdibasert ledelse i virksomhetene**

I foregående kapittelet kom vi frem til at det er fire verdier knyttet til samisk kultur som kommer til uttrykk i NRK Sápmi og Sametingets administrasjon. I det videre arbeidet vil drøfte i hvilken grad de organisatoriske betingelser for verdibasert ledelse (VBL) er tilstede i Sametingets administrasjon og NRK Sápmi, og hvor ligger eventuelt de viktigste utfordringene. Her vil vi ta utgangspunkt i både de generelle og spesielle organisatoriske betingelsene for VBL (se punkt 2.4.1 og 2.4.2).

Da visjonen er meget sentral i denne ledelsesformen, vil vi begynne med å se om og hvordan virksomhetene formulerer og kommuniserer særlig visjonen, men også formål og mål. Om visjonen er bygd på ansattes ønsker, interesser og verdier og om den tilfredsstillende eksterne gruppers interesser og verdier hører også med til drøftingen av denne betingelsen. I det videre vil vi se om virksomhetene har systemer som sikrer at målene nås, hvordan sentrale verdier forsvares ved kritikk og om det er oppslutning om visjon og mål. Dette er de generelle betingelsene for VBL (se punkt 2.4.1). Deretter vil vi drøfte de spesielle betingelser for VBL; følelsesmessig tilknytning til virksomhetene og gruppetilhørighet på tvers i virksomhetene, før vi peker på noen utfordringer knyttet til VBL i NRK Sápmi og Sametingets administrasjon.

### ***5.1 Generelle betingelser for VBL i Sametingets administrasjon***

#### **5.1.1 Betingelse 1: Visjon, formål og mål**

Med utgangspunkt i teorien om verdibasert ledelse er visjon, mål, formål og verdier sentrale. Visjonen skal beskrive en fremtidig ønskelig måltilstand og må i følge Grønhaug m.fl. (2001:203) kunne kommuniseres på en effektiv måte slik at den når frem til alle organisasjonens medlemmer. Visjonen bør derfor være kort formulert slik at den er enkel å huske.

Sametingets budsjettdokument ser ut til å være sentral i å vise hva som er Sametingets ambisjon og mål. Det er verdt å merke seg at Sametinget ikke bruker visjonsbegrepet i det viktigste styringsdokumentet (budsjettet), men her er flere formuleringer som minner om visjon. Med utgangspunkt i at en visjon skal uttrykke en ambisjon, en ønsket fremtidig forbedring, så kan blant annet denne formuleringen i budsjettdokumentet (2012:10) tolkes som visjon:

*“..(..) Sametinget ble opprettet for sikre en likeverdig behandling av samene. Samisk språk og kultur anses som opprinnelige i Norge og har derfor samme krav på vern og utvikling som norsk språk og kultur.”*

På Sametingets nettsider (nettkilde 2) fremkommer andre formuleringen som kan passe som visjon:

*“..(..) Sametinget skal styrke samenes politiske stilling og fremme samenes interesser i Norge, og bidra til en likeverdig og rettferdig behandling av det samiske folket og arbeide med å legge forholdene til rette for at samene kan sikre og utvikle sitt språk, sin kultur og sitt samfunnsliv.”*

Nevnte formuleringer samsvarer godt med informantenes oppfatning om Sametingets visjon, men disse formuleringene er nokså lange. En visjon bør som tidligere nevnt være kortere formulert.

Sametingets administrasjon har derimot i sitt styringsdokument Balansert mål- og risikostyring i Sametinget (u.å.:1) formulert en egen visjon for administrasjonen: *“Sametinget for deg.”* Denne visjonen kjente samtlige informanter. En visjon på kun tre ord gir lite konkret informasjon og gir desto større rom for tolkninger, noe som også kom frem i intervjuene. I følge informantene betyr visjonen at alle samer skal se nytten av Sametinget og at de ansatte skal gi folk opplevelsen av å bli hørt og behandlet seriøst.

Administrasjonens visjon alene synes ikke å oppfylle betingelsen i VBL om at visjonen skal forbedre en situasjon. Men da administrasjonen er en del av Sametinget er det vanskelig å se denne visjonen løsrevet fra de overordna politisk vedtatte ambisjoner og mål. Dette kom

også frem da vi spurte om hva som er ønsket fremtidig tilstand for virksomheten. Alle understreket på ulike måter at forbedring og utvikling av det samiske samfunnet er det viktigste. En informant uttrykte det slik:

*".. om 50 år bør vi ha muligheten til å utforme vårt moderne samiske samfunn – ikke bare bevare, men også utvikle."*

Vi vil derfor legge vekt på hvordan informantene uttrykker visjonen; *at Sametingets skal bevare og utvikle det samiske samfunnet slik at det blir levedyktig.*

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007:411) må en visjon også bygge på organisasjonsmedlemmenes ønsker, interesser og verdier. Kun på den måten vil man kunne skape engasjement rundt visjonen. Dette vil vi drøfte i punktet om spesielle betingelser for VBL (se punkt 5.2).

Visjonen skal også tilfredsstillere eksterne gruppers interesser og verdier. Kun på den måten kan ledelsen sikre organisasjonens overlevelse (Jacobsen og Thorsvik 2007:411).

Innledningsvis er det nødvendig å redegjøre for hvilke eksterne grupper det her kan være snakk om.

Sametinget er etablert for å styrke samenes situasjon, og dermed virker det naturlig å tenke at eksterne grupper er det samiske folk. Sametinget er et folkevalgt organ med 39 representanter og det er de folkevalgte som årlig vedtar tingets ambisjoner og mål. Gjennom de folkevalgte fra hele norsk side av Sápmi bør man kunne si at det samiske folks interesser og verdier i prinsippet er ivaretatt. Men samtidig er Sametinget en del av det norske politiske system og underlagt nasjonale myndigheter og regelverk. Det samiske folk og storsamfunnet har ikke nødvendigvis samme interesser og verdier. Dette fremhevet en informant som utfordrende:

*"..vi i Sametinget prioriterer annerledes enn storsamfunnet. Eksempelvis ønsker vi å styrke rettigheter knyttet til samisk språk og opplæring, mens storsamfunnet presser oss til å prioritere annerledes. Vi opplever at to verdisystemer står mot hverandre."*

Av eksterne grupper synes Sametingets visjon å tilfredsstillere det samiske folks interesser og verdier. Hvorvidt denne visjonen tilfredsstiller andre eksterne gruppers interesser og verdier

er vanskelig å vurdere, men det er interessant å merke seg at Sametinget opplever utfordringer i forhold til andre eksterne gruppers forventninger og interesser.

Sametingets formål og mål styrker også vurderingen av samer som den eksterne gruppen. Formålet forteller hva som leveres til hvem og hvem sine behov som skal tilfredsstilles. I de dokumentene vi har gjennomgått kan vi ikke se at begrepet formål er brukt eksplisitt, men etter vårt syn fremgår formålet i blant annet budsjettet (2012:10) og årsmeldingen (2010:8):

*“Sametinget er samenes folkevalgte organ i Norge.”*

og

*“..Sametinget arbeider med alle saker innenfor alle samfunnsområder som særlig berører samene, i tillegg til å gi uttalelser og være en høringsinstans for offentlige myndigheter.”*

Dermed kan vi legge til grunn at Sametingets visjon synes å tilfredsstille det samiske samfunnets interesser og verdier, men den tilfredsstiller ikke nødvendigvis andre eksterne gruppers interesser og verdier.

Vi vil drøfte spørsmålet om Sametingets visjon tilfredsstiller ansattes verdier og interesser under punktet om spesielle betingelser (punkt 5.2).

### **5.1.2 Betingelse 2: Institusjonalisere formål – hvordan sikre at målene nås**

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007:412) må det ikke bare etableres mål, men også lages ordninger som sikrer at målene nås. Det må utformes formelle strukturer som underbygger målene, og dette kalles for å institusjonalisere formål.

Mål er hva virksomheten konkret skal oppnå eller levere. I budsjettet (2012:10) er Sametingets mål formulert slik:

*“Sametingets mål er å arbeide for anerkjennelse av samenes rettigheter som grunnlag for å ivareta og styrke samisk kultur, språk og samfunnsliv.”*

Dette må sees på som det overordna målet. I det administrative styringsdokumentet balansert mål- og risikostyring (u.å.:2) er det også definert hovedmål og delmål/strategier. Informantene opplyste at dette styringsdokumentet ikke lenger er gjeldende eller i bruk, og er derfor ikke aktuell i denne sammenhengen.

Av informantene ble Sametingets budsjett fremhevet som det viktigste styringsverktøyet, også for administrasjonen. I budsjettet er hovedmål, strategier, tiltak og virkemidler definert på ulike samfunnsområder. I årsmeldingen (2011:5) rapporteres om oppfølgingen av hovedmålene og delmålene for de ulike fagområdene, og om bruken av virkemidlene i budsjettet. I årsmeldingen er det et eget kapittel om utfordringer som i hovedtrekk skisserer utfordringer opp mot det som anses for å være Sametingets hovedmål. En informant nevnte også Sametingsrådets beretning om virksomheten som en rapportering av måloppnåelse. Beretningen utarbeides og behandles 3-4 ganger i året av Sametingets plenum. Denne er også bygd opp på samme måte som årsmeldingen, hvor aktivitetene beskrives og begrunnes i forhold til målene. Det ble understreket av en informant at styrings- og rapporteringssystemet var under utvikling.

Det ser ut til at Sametingets budsjett og årsmelding er de mest sentrale dokumentene for å sikre at målene nås, også internt i administrasjonen. Vurdering av kvaliteten på styringsverktøyet og rapporteringssystemet er utenfor vår oppgave. Men vi registrerer at de har rapporteringssystemer og at disse også opplyses å være under utvikling.

### **5.1.3 Betingelse 3: Forsvar av institusjonell integritet**

I denne betingelsen drøftes hvordan organisasjonens verdigrunnlag forsvares internt og eksternt når organisasjonen utsettes for kritikk. Her menes kritikk og press som rettes mot de sentrale verdiene knyttet til samisk kultur; fremming av samisk språk, samisk mangfold, samisk kulturutøvelse og urfolkssolidaritet/-samarbeid.

Informantene var tydelige på at særlig verdiene fremming av samisk språk og samisk mangfold gjennomsyrrer hele virksomheten. De var veldig påpasselige med å ha fokus på dette i alle typer oppgaver. For eksempel ved at samisk er først i alle dokumenter og alle samisk språk må synliggjøres i Sametinget. De vet at de vil få kritikk om dette ikke følges opp,

og det ville oppleves som uakseptabelt. En informant uttrykte det at dette er en selvfølge for ansatte i Sametinget:

*”Sametinget skal være for alle samer, om ikke dette kommer tydelig nok til uttrykk, så får vi kritikk.”*

Også verdien samisk kulturutøvelse ble nevnt av informantene i denne forbindelsen. Som omtalt tidligere, punkt 4.2.3, trakk flere informanter frem forventningen fra det samiske samfunnet at de som ansatte i Sametinget viser og bruker samiske kulturuttrykk eller symboler. Om det ikke gjøres, vil Sametinget bli utsatt for kritikk.

Samenes internasjonale engasjement og dermed også verdien urfolkssolidartet/-samarbeid har også vært utsatt for kritikk, men med det utgangspunktet at dette arbeidet går på bekostning av andre saker. Slik vi oppfatter informantene er det en utfordring å kommunisere innad i det samiske samfunnet hvorfor denne verdien er viktig, at denne også er avgjørende for utviklingen av det samiske samfunnet.

Etter vår oppfatning synes ansatte i Sametinget å være på vakt og lydhør for kritikk som gjelder verdiene knyttet til samisk kultur. Hvordan kritikken takles og håndteres internt og om og hvordan det påvirker oppfølging av verdiene i administrasjonen, har vi ikke tilstrekkelig grunnlag for å vurdere. Informantene mente det er viktig at virksomheten ved kritikk fremstår som åpen og redelig, samt har evnen til å innrømme feil.

#### **5.1.4 Betingelse 4: Mestring av interne konflikter**

Denne betingelsen handler om at det er oppslutning om organisasjonens visjon og overordnede mål på tvers av organisasjonsmessige grenser. I gjennomgang av dokumenter fra Sametinget finner vi ikke informasjon om det er oppslutning om visjon og mål. Intervjuene var derfor sentrale for å få indikasjoner på dette.

For alle informantene samsvarer deres personlige engasjement med virksomhetens ambisjoner og verdier. Alle informanter mener det er en bred oppslutning om virksomhetens visjon og overordnede mål, også på tvers i virksomheten. Dette drøftes grundigere i punktet



om spesielle betingelser for VBL, se punkt 5.2.1 Følelsesmessig tilknytning. Der fremkommer blant annet at ansattes personlige engasjement samsvarer med det som anses som virksomhetens visjon.

## **5.2 Generelle betingelser for VBL i NRK Sápmi**

### **5.2.1 Betingelse 1: Visjon, formål og mål**

NRKs visjon er *“Norges viktigste kilde til ny forståelse og felles opplevelser.”* (NRKs strategi 2012-2017:1). I henhold til de styrings- og ledelsesdokumentene vi har fått tilgang til synes dette å være gjeldende visjon for hele NRK, herunder NRK Sápmi.

Dette kommer også frem i NRK Sápmis mål- og budsjettokumentet (2012-2014:3) at:

*“(..)..Sápmis ansvar er å gi et tilbud til samisk publikum i tråd med NRKs strategi og mål.”*

Det er derimot interessant at samtlige informanter kunne fortelle at NRK Sápmi har en annen visjon enn konsernets. En visjon som informantene gjenga omtrent likt:

*“NRK Sápmi skal gjennom sin programvirksomhet bidra til samer kan og vil være samer.”*

Denne visjonen er ikke nedskrevet i NRK Sápmis styringsdokumenter, noe den tidligere var. Det var bemerkelsesverdig at ingen av informantene refererte til NRK konsernets visjon, men til NRK Sápmis egen visjon, som ikke er nedskrevet. Selvom visjonen ikke lenger fremgår av strategidokumentene så gjelder denne. Det fremgår ikke av det materialet vi har gjennomgått hvorfor denne visjonen ikke lenger er nedskrevet. Informantene opplyste at denne visjonen også er gjeldende for det nordiske samiske kringkastingssamarbeidet. Vi vil i det videre ta utgangspunkt i denne visjonen som gjeldende for NRK Sápmi.

Samtidig er det viktig å fremheve at visjonen til NRK Sápmi ikke kan sies å være i direkte motsetning til konsernets mål og ambisjoner. I flere styringsdokumenter fremkommer NRKs mål i forhold til samisk språk og kultur, blant annet i NRKs vedtekter, også kalt for NRK-plakaten. Her fremkommer i § 14:

*“NRK skal bidra til å styrke norsk og samisk språk, identitet og kultur. (..) NRK skal ha daglige sendinger for den samiske befolkning.”*

Dette utdypes også i NRK konsernets hovedmål. I ett av fem hovedmål sies følgende (NRKs strategi 2012-2017:2):

*“NRK skal styrke og bidra til å utvikle norsk og samisk språk og kultur.”*

Disse målene og rammene er for hele NRK konsernet, mens NRK Sápmis formål utdypes nærmere i blant annet i NRKs årsmelding (2010:75):

*“..(..) Det samiske hovedoppgavet er å bidra til å styrke samisk språk, identitet og kultur. Det innebærer å tilby innhold til den samiske befolkningen, og samtidig bidra til at hele befolkningen får kunnskap om samisk kultur og språk.”*

Her fremkommer tydelig at det er den samiske befolkningens interesser og verdier som først og fremst skal tilfredsstilles. Ifølge teorien skal virksomhetens visjon tilfredsstille eksterne gruppers interesser og verdier. I tillegg skal NRK Sápmi bidra til å øke kunnskapen til den øvrige befolkningen, men vi tolker det ikke som at deres verdier og interesser skal tilfredsstilles.

I Sametinget nevnte vi at de kunne oppleve det som utfordrende å virke i to kulturer. I NRK Sápmi trekkes det derimot frem at det er motstridende interesser innad i det samiske samfunnet. Dette kom spesielt til uttrykk i forhold språkvalg i programtilbudet. NRK Sápmis visjon viser at de skal serve alle samer, men hoveddelen av programtilbudet er på samisk. Det betyr at man ikke når alle samer fordi en stor del av den samiske befolkningen ikke behersker samisk. Dette dilemmaet har vært gjenstand for vurderinger de siste årene. I 2007 foretok NRK Sápmi en prioritering av språkvalg i forhold til ulike medieplattformer/-kanaler. En av informantene forteller at de fikk sterke reaksjoner på dette valget:

*“Vi fikk som forventet relativt sterke reaksjoner på valget om å prioritere norsk i nyhetsinnholdet på nett.”*

Ifølge informanter så tyder NRKs publikumsundersøkelser på at ca. halvparten av den samiske befolkningen snakker eller forstår samisk. Det betyr at NRK Sápmi når ut til

halvparten av den samiske befolkningen om kun samisk brukes som publiseringspråk. Ved å kun bruke samisk, så ville NRK Sápmi oppfylle forpliktelsene i forhold til NRKs hovedmål om å styrke samisk språk, men samtidig ikke nå alle samer i Norge, som en uttrykte det:

*“Cirka 90 prosent av den samiske befolkningen i Norge kunne ta del av innholdet fra NRK Sápmi om innholdet ble publisert på norsk. Da ville vi imidlertid ikke bidra til å styrke samisk og heller ikke innfri samfunnsoppdraget.”*

Av eksterne grupper synes NRK Sápmis visjon å tilfredsstillere det samiske folks interesser og verdier. Det er også interessant å merke seg at NRK Sápmi opplever dilemmaer og utfordringer i forhold til å tilfredsstillere alle samer. Slik uttrykte en av informantene det:

*“Det oppstår selvfølgelig dilemmaer mellom å være språkformidler og ønsket om å nå et bredest mulig samisk publikum.”*

Ifølge teorien skal visjonen også bygge på organisasjonsmedlemmenes ønsker, interesser og verdier. Om NRK Sápmis visjon også tilfredsstiller de ansattes interesser og verdier utdypes og drøftes i punkt 5.2 Spesielle betingelser.

### **5.2.2 Betingelse 2: Institusjonaliserte formål – hvordan sikre at målene nås**

I NRK ser det ut til å være en tydelig sammenheng mellom sentral strategi og “lokal” oppfølging. Det er system for oppfølging av visjon, mål og verdier og det er klart uttrykt i strategidokumentet at (2012-2017:2):

*“(..)..alle skal kjenne til NRKs mål, strategier for 2012-2017, organisasjonsmål, ha diskutert og reflektert rundt hva NRKs visjon og verdier betyr og forstå egen avdelings rolle i strategien.”*

Dette følges også opp i de årlige medarbeiderundersøkelsene, samt lytter- og seerundersøkelser.

I NRK Sápmi er mål- og budsjettokumentet det viktigste styringsdokumentet. Om målene nås rapporteres til NRKs årsmelding og undersøkes gjennom lytter- og seerundersøkelser.

NRK undersøker også om verdiene etterleves i hele organisasjonen gjennom den årlige medarbeiderundersøkelsen. Denne gjennomføres i alle divisjoner og avdelinger. Det er viktig å understreke at det er NRK konsernets tre definerte verdier som sjekkes ut, og dermed ikke verdier knyttet til samisk kultur som eksisterer i NRK Sápmi.

### **5.2.3 Betingelse 3: Forsvar av institusjonell integritet**

I dette punktet drøftes forsvar av de sentrale verdiene knyttet til samisk kultur. Som tidligere nevnt er det særlig to sentrale verdier i NRK Sápmi; å fremme samisk språk og samisk mangfold.

Informantene i NRK Sápmi opplever at verdien fremming av samisk språk spesielt har vært og er under press. Blant annet gjennom tilsetting av ikke-samisktalende journalist og prioritering av norsk på nettsiden. På bakgrunn av vårt materiale så har vi ikke opplysninger om hvordan dette ble håndtert da kritikken kom. Vi registrerer at alle våre informanter uttaler at det er tvilsomt om en slik tilsetting kunne ha skjedd i dag, og ifølge informantene ser det også ut til at det blir en sterkere prioritering av samisk på nett fremover.

Samisk mangfold verdien uttrykkes blant gjennom programvirksomheten i NRK Sápmi, gjennom sendinger, stoff og lokalisering av lokalkontorer. Om sendinger og lokalkontorer legges ned, så vil dette føre kritikk. Dette kom blant annet til uttrykk i 2010 da flere lokale sameforeninger gikk ut i media, fordi de var engstelige for at NRK Sápmi skulle legge ned lokalkontoret i Skånland ved å samlokalisere med NRK i Harstad. I uttalelsen fra sameforeningene ble det vist til at NRK Sápmi har et ansvar for å bygge opp medieinstitusjoner og medietilbud i hele det samiske bosettingsområdet (nettkilde 4). Vi vet ikke om hvordan denne kritikken ble håndtert internt, men kontoret består og i dokumentene vi har hatt tilgang til er det heller ingen signaler om endring.

Når det gjelder håndtering av kritikk generelt, så opplyste informantene at det er viktig å ta kritikken på alvor, være ydmyk, åpen og redelig samt å innrømme eventuelle feil. Det bør ikke oppleves om "farlig" å kritisere NRK Sápmi, men heller ta det som et tegn på at folk bryr seg og har forventninger til virksomheten.

Det virker som om de sentrale verdiene er viktige for virksomheten og de virker å være lydhør for kritikk mot disse.

#### **5.2.4 Betingelse 4: Mestring av interne konflikter**

Våre informanter mener det er oppslutning om NRK Sápmis visjon og overordnede mål på tvers av organisasjonsmessige grenser. For våre informanter stemte NRK Sápmis visjon med deres personlige engasjement og visjoner for det samiske samfunnet. De fleste informantene mener dette er en viktig grunn til at de jobber i NRK Sápmi. Men flere sa at det ikke nødvendigvis er slik for alle ansatte, og muligens spesielt ikke for de yngre. En informant trodde NRK-navnet var viktigere for noen, enn at det er en samisk virksomhet. Samtidig understrekte alle informanter at de fleste ansatte støtter opp om NRK Sápmis visjon.

I det følgende vil vi drøfte dette nærmere under spesielle betingelser for VBL.

### **5.3 *Spesielle betingelser for verdibasert ledelse***

I dette punktet vil vi redegjøre og drøfte to spesielle betingelser for verdibasert ledelse (VBL); følelsesmessig tilknytning til organisasjonen og gruppetilhørighet på tvers i organisasjonen.

Disse forholdene vil være avgjørende for hvor mottakelig ansatte er for verdier som gis fra organisasjonen i følge Kirkhaug (se punkt 2.4.2). Selznick fremhever at ved å skape spesielle følelser for en organisasjon, vil man skape et spesielt engasjement og en spesiell interesse for å opprettholde organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2007:411).

#### **5.3.1 Følelsesmessig tilknytning**

Kirkhaug viser til at det er lettere å få følelsesmessig tilhørighet om den støtter opp om og samsvarer med den felles kulturen, personlige motiver og virksomhetens mål (Kirkhaug 2008:318). Dette fremhever også Jacobsen og Thorsvik som betingelse for VBL at visjonen er bygd på ansattes ønsker, interesser og verdier.

I Sametingets administrasjon uttrykte alle i vårt utvalg at de har et sterkt personlig engasjement for å utvikle det samiske samfunnet, og at Sametingets visjoner og ambisjoner var viktige og samsvarte med egne mål og verdier. Dette oppgir de også som grunn til at de arbeider i Sametinget. Informantene anslår at de fleste ansatte i virksomheten er samer og har et personlig engasjement i forhold til utvikling av det samiske samfunnet. I forhold til verdier vi fant i Sametingets administrasjon (se side 53) så synes visjonen å være bygd på de verdiene som informantene forfektet og vurderte som felles. Dette mener vi viser at ansatte har et spesielt engasjement og en interesse for å opprettholde organisasjonen.

Informantene uttrykte at Sametinget i fremtiden må få bestemme mer over egen utvikling.

I NRK Sápmi viser alle informantene til NRK Sápmis egen visjon. Informantene bekreftet også at denne visjonen samsvarte med egne mål og verdier. Alle informantene sa at de har et personlig engasjement for å utvikle det samiske samfunnet. Engasjementet for det samiske samfunnet var ikke viktig for alle informantene da de begynte å jobbe i virksomheten, men dette var blitt viktig for dem. Mens for andre var det samiske engasjementet avgjørende for valg av arbeidssted. Informantenes engasjement for det samiske samfunnet kom også tydelig frem på spørsmålet om hvilken fremtidsvisjon oppfyller målene for virksomheten. En sa at det bør finnes egne selvstendige samiske medier og at det er to fungerende språk i Norge, der nordmenn også lærer seg samisk. En annen uttrykte at NRK Sápmi har nådd sine mål den dagen Sápmi klarer seg selv.

Samtlige av våre informanter opplyste at de ønsket å fortsette i virksomheten eller eventuelt i andre samiske virksomheter. Ifølge Kirkhaug har dette betydning for deres følelsesmessige tilhørighet til organisasjonen.

På bakgrunn av våre intervjuer ser det ut til at ansatte i Sametingets administrasjon og NRK Sápmi har følelsesmessig tilhørighet til virksomhetene. De virker å ha spesielle følelser og et spesielt engasjement for å opprettholde organisasjonen. Samtidig med at denne spesielle betingelsen synes å være oppfylt, så er også den generelle betingelsen om at visjonen skal tilfredsstillte ansattes interesser og mål, oppfylt (del av betingelse 1).

### 5.3.2 Gruppetilhørighet

Kirkhaug mener gruppetilhørighet kan måles ved å se om den enkelte får støtte fra kollegaer, i hvor stor grad de opplever seg som en sammensveiset enhet og i hvor stor grad de snakker med hverandre om personlige forhold (Kirkhaug 2008:320).

Flere i NRK Sápmi sier de ser på seg selv som én gruppe, som også møtes privat. De har tett kontakt og gir råd og støtter hverandre på tvers i organisasjonen. Flere av informantene sier de omtrent utelukkende har kolleger som venner. En informant sier det er tette bånd internt mellom kolleger, nesten for tette:

*”Vi kan oppleves av andre som en lukket gruppe som det er vanskelig å komme inn i.”*

Det nevnes også at det er en uhøytidelig og kameratslig tone internt, hvor stillingstitler heller ikke er viktig. En annen informant opplyste derimot at resultatene i medarbeiderundersøkelsen om lagånd, viser at de ansatte ikke er flinke nok til å støtte hverandre og heller ikke til å dele kunnskap. Hva som legges i ”flinke nok” ble ikke utdypet.

I Sametingets administrasjon opplyser informantene at det er god kontakt og kommunikasjon på tvers i administrasjonen. Også her nevnes at det er en uhøytidelig tone internt. På spørsmål om hvor nær kontakt de ansatte har, sier de at de har generell god kontakt, men ikke spesielt tett. Informantene opplever at de fleste ansatte deltar i fellesskapet, men samtidig beskytter de sitt privatliv. Ingen mente det var særlig utbredt å snakke om private eller personlige forhold på arbeidsplassen. Noen har tettere kontakt med arbeidskolleger enn andre, og har dermed mer naturlig for å snakke om personlige forhold på jobb. Enkelte informanter trakk frem at det i samisk kultur ikke er vanlig å snakke om personlige forhold på arbeidsplassen. En informant mente det ikke er samisk skikk å utlevere seg. Dette ble eksemplifisert ved at man ikke skal kommentere om en ansatt er gravid, selv om det synes godt. Om det kommenteres, så er det vanlig at den gravide ikke bekrefter dette. Vi vil her legge til at samisk kultur er mangfoldig, og en skikk i et område ikke nødvendigvis er det samme i hele Sápmi.

Informantene i Sametingets administrasjon opplyste at de opplever å få støtte fra kolleger, men om det er mer eller mindre enn i andre virksomheter hadde de ikke klare formening om. Enkelte informanter mente det ikke er en kultur for å korrigere hverandre i

virksomheten, spesielt ikke der og da og med andre tilstede. Kritikkk tas heller på tomannshånd eller ”man skjennes på kontoret”, som en uttrykte det.

På bakgrunn av denne drøftingen synes gruppetilhørigheten i NRK Sápmi å være noe sterkere enn i Sametingets administrasjon. Her er det tettere bånd mellom de ansatte og de opplever selv at de veileder og korrigerer hverandre. For å kunne si noe mer sikkert om gruppetilhørighet, så hadde det vært nødvendig med en grundigere undersøkelse.

#### **5.4 Oppsummering av organisatoriske betingelser**

NRK Sápmi og Sametingets administrasjon har i følge vår undersøkelse tydelige verdier knyttet til samisk kultur. Disse verdiene harmonerer godt med virksomhetenes visjoner. Virksomhetenes visjoner er etter vår vurdering i tråd med både ansattes og det samiske samfunns interesser og verdier. Tiltross for at Sametinget ikke bruker visjonsbegrepet, så er det nedskrevet visjonsformuleringer som tydelig har til hensikt å utvikle det samiske samfunnet. NRK Sápmi har også en visjon med det som hensikt. Denne visjonen er riktignok ikke nedskrevet, men likevel gjeldende. Heller ikke verdiene knyttet til samisk kultur er nedskrevet i NRK Sápmi, men likefullt levende i virksomheten.

I begge virksomhetene er det også oppslutning om visjon og overordna mål på tvers av organisasjonen. I Sametinget og NRK Sápmi har de strukturer for å sikre at målene nås. I NRK måles riktignok konsernets visjon, mål og verdier, og ikke NRK Sápmis visjon og verdier.

Av de spesielle betingelsene for VBL synes følelsesmessig tilknytning å være oppfylt i begge virksomhetene. Gruppetilhørighet synes å være noe sterkere i NRK Sápmi enn i Sametinget.

Ifølge vår undersøkelser synes de mest sentrale verdiene – å fremme samisk språk og samisk mangfold – å være meget viktige for virksomhetenes integritet. Når virksomhetene blir utsatt for kritikkk som kan relateres til disse, ser det ut til at dette korrigeres og følges opp. For begge virksomhetene er det viktig at de fremstår som ivaretakere av disse verdiene.



## **5.5 Utfordringer i forhold til verdibasert ledelse i virksomhetene**

I denne delen vil vi peke på de viktigste utfordringene i forhold til verdibasert ledelse i NRK Sápmi og Sametingets administrasjon.

Det mest grunnleggende i verdibasert ledelse er visjon og verdier, og det er også her vi vurderer at virksomhetene har de største og viktigste utfordringene.

En viktig forutsetning for verdibasert ledelse er at det er utformet en visjon. Her ser det ut til å være utfordringer i begge virksomhetene, men på ulikt vis. NRK Sápmi har en visjon som er gjeldende for virksomheten. Denne er ikke nedskrevet og formulert i ledelses- og styringsdokumenter, men likefullt gjeldende, og som informantene referer til og husker. NRK har nedskrevet visjon, men denne trekkes ikke frem av informantene. Utfordringen her er at det ikke er samsvar mellom det nedskrevne i ledelses- og styringsdokumentene og det som oppleves som gjeldende for virksomheten. Dette må kunne sies å være en utfordring for ledelsen av virksomheten.

Sametinget har ikke formulert en visjon. Det finnes formuleringer som kan minne om visjoner, men virksomheten bruker ikke visjonsbegrepet om disse. I tillegg er formuleringene lange og vanskelige å kommunisere. Administrasjonen har formulert en egen visjon på tre ord, men denne visjonen gir lite informasjon og desto større rom for tolkning.

I tillegg til at en visjon skal formuleres, så skal den bygge på ansattes og samfunnets interesser og verdier. Verdiene som er knyttet til samisk kultur i begge virksomheter; å fremme samisk språk, samisk mangfold, samisk kulturutøvelse og urfolkssolidaritet/-samarbeid, bygger på ansattes interesser og verdier, og de synes også å tilfredsstille det samiske samfunnets interesser og verdier.

I NRK Sápmi er utfordringen at det kun er konsernets verdier som er nedtegnet og ikke de fire nevnte verdiene som eksisterer i virksomheten. Til tross for at verdiene preger virksomheten og setter standarder for holdninger og adferd, så er de ikke formulert som verdier, og følges heller ikke opp som det. Det må kunne sies å være en utfordring at det som preger og styrer virksomheten ikke synliggjøres i styringsdokumentene. Verdiene er synlige i tiltaks- og målform, men ikke som verdier. Verdier er som kjent standarder for

adferd og holdninger, og da er det en utfordring at de gjeldende verdiene ikke er definert som verdier.

I Sametinget er det derimot større grad av samsvar mellom nedfelt verdigrunnlag og det som faktisk oppleves som verdier av ansatte. Men i tillegg til disse verdiene er det nedtegnet en rekke andre verdier i styrings- og ledelsesdokumentene. En av utfordringene her er at det ikke fokuseres på det som kan synes å være kjerneverdiene for virksomheten, og at disse gjenkjennes og følges opp tydeligere.

Vår undersøkelse gir ikke tilstrekkelig grunnlag for å vurdere om det er utfordringer knyttet til betingelsene institusjonalisere formål og forsvar av institusjonell integritet. Begge virksomheter har systemer som skal sikre at målene nås, men vurderingen av kvaliteten på disse har ikke vært en del av vår undersøkelse.

Når det gjelder hvordan virksomhetene forsvare institusjonell integritet så har vi berørt dette, og det synes å være viktig for virksomhetene å fremstå som ivaretagere av særlig to verdier; å fremme samisk språk og samisk mangfold. Det virker også som om kritikk mot særlig disse verdiene, følges opp. For å kunne si noe sikrere om det er utfordringer knyttet til denne betingelsen, så hadde det vært nødvendig med en grundigere undersøkelse for å se hvordan virksomhetene håndterer kritikk på de sentrale verdiene.

Det synes ikke å være store utfordringer knyttet til oppslutning om virksomhetens visjon og mål, og heller ikke i forhold til de spesielle betingelsene; følelsesmessig tilknytning til virksomheten og gruppetilhørighet på tvers i virksomheten. Det er her virksomhetens potensiale i forhold til verdibasert ledelse gjør seg gjeldende.

Vår undersøkelse viser at ansatte i begge virksomhetene har følelsesmessig tilknytning til virksomhetene og gruppetilhørigheten på tvers i organisasjonen, selv om det virker noe ulikt. Disse spesielle betingelsene er ikke forutsetninger for ledelsesformen. Men om de spesielle betingelsene er oppfylt, så vil det bidra til at ansatte er mer mottakelig for denne ledelsesformen eller er mer mottakelig for verdier gitt fra organisasjonen.

En avgjørende betingelse som vi ikke har berørt, er topplederens rolle. Ifølge teorien er verdibasert ledelse først og fremst topplederens verktøy. Det er dermed vanskelig å innføre

eller ha en slik ledelsesform uten at topplederen er en sterk pådriver for ledelsesformen. Da vår undersøkelse ikke omfatter dette, kan vi verken utelukke eller fastslå at det er knyttet utfordringer til denne betingelsen. Likevel er det viktig å nevne at denne betingelsen er avgjørende for verdibasert ledelse.



## 6. Konklusjon

Vårt utgangspunkt for denne masteroppgaven var vår egen erfaring fra samiske virksomheter. Vi ønsket å se om samiske virksomheter preges av å ha tydelige politiske mål og ambisjoner. Vi antok at ansatte og ledere har et spesielt engasjement og følelsesmessig tilknytning for virksomheten nettopp fordi virksomhetene har tydelige ambisjoner om å utvikle det samiske samfunnet. Vår antakelse var at ansatte har en egen drivkraft til å opprettholde virksomheten fordi den er samisk. På bakgrunn av vår arbeidserfaring i samiske virksomheter virket det som om verdier, visjoner og følelsesmessig tilknytning var spesielle kjennetegn på samiske virksomheter. Derfor var det nærliggende å ta utgangspunkt i teorien om verdibasert ledelse som også kjennetegnes av dette.

Vår problemstilling bestod av følgende spørsmål:

- Hvordan kommer verdier knyttet til samisk kultur til uttrykk i samiske virksomheter?
- I hvilken grad er organisatoriske betingelser for verdibasert ledelse tilstede i disse virksomhetene? Hvor ligger eventuelt de viktigste utfordringene?

Våre funn viser at det eksisterer verdier knyttet til samisk kultur i de undersøkte samiske virksomhetene. Disse ser ut til å være sentrale verdier som i stor grad preger virksomheten. Disse styrer ansattes og ledes holdninger og adferd, og påvirker de valg og prioriteringer som gjøres i virksomhetene. Vi kom frem til fire verdier knyttet til samisk kultur i virksomhetene; å fremme samisk språk, samisk mangfold, samisk kulturutøvelse og urfolkssolidaritet/-samarbeid. De to førstnevnte skiller seg ut som de viktigste.

Funnene av verdiene er også viktige i vurderingen av de organisatoriske betingelsene for verdibasert ledelse, da verdier er helt grunnleggende i denne ledelsesformen. Vår undersøkelse viser at betingelsene for verdibasert ledelse i stor grad er til stede i disse to samiske virksomhetene. Samtidig har vi også pekt på noen utfordringer, som særlig er knyttet til formulering og formalisering av visjon og verdier. Vår hensikt er ikke å konkludere med at en ledelsesform er mer velegnet enn en annen i samiske virksomheter. Men da

betingelsene for verdibasert ledelse i stor grad er til stede, og særlig når følelsesmessig tilknytning er så sterk, så kan verdibasert ledelse være en egnet ledelsesform her.

Våre funn viser at ansatte har et spesielt engasjement for virksomheten, nettopp fordi den er samisk. Informantene mener de fleste jobber i virksomheten fordi egne verdier og visjoner for det samiske samfunnet stemmer overens med virksomhetens. Dette er spesielt, og kan etter vår mening også være kjennetegn på andre samiske virksomheter.

Ledere av samiske virksomheter bør være bevisste på at både ansatte og det samiske samfunnet har forventninger til at virksomheten styres etter verdier knyttet til samisk kultur. Om ledelsen av virksomhetene tar dette innover seg så vil det styrke muligheten for virksomhetens overlevelse, og om de derimot ikke følger opp verdiene kan det føre til tap av integritet og legitimitet.

Samiske verdier eksisterer og lever i høy grad i samiske virksomheter. Verdier som kan gjøre ledelsen i bedre stand til å nå målene, og samtidig oppnå stor tillit og legitimitet i det samiske samfunnet. Vi har vist potensialet og utfordringen ved å ta verdiene på alvor og i bruk, og håper dette kan være nyttige bidrag til ledelsen av samiske virksomheter i dag.

Det er lite kunnskap om organisasjon og ledelse i samiske virksomheter og vi håper at vår undersøkelse kan motivere flere til å forske på feltet slik at vi får ny kunnskap og forståelse for ledelse i samiske virksomheter.

## Referanseliste

Grønhaug, Kjell, Hellesøy, Odd og Kaufmann, Odd: *Ledelse i teori og praksis*. Fagbokforlaget 2001.

Jacobsen, Dag Ingvar: *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskole forlaget. 2005.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan: *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. Fagbokforlaget 2007.

Kaufmann, Geir og Astrid: *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Fagbokforlaget. 2009.

Kirkhaug, Rudi: *The management of meaning – Conditions for perception of values in a hierarchial organization*. 2008.

Klausen, A.M.: *Kultur - mønster og kaos*. Oslo: Ad Notam Gyldendal 1992.

Malterud, K.: *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. Oslo: Tano Aschehoug 1996.

Ringdal, Kristein: *Enhet og mangfold*. 2. utgave. Fagbokforlaget.

Stigen, Anfinn: *Tenkningens historie*. Ad Notam Gyldendal 1983.

Storjord, Marianne: *Barnehagebarns liv i en samisk kontekst: en arena for kulturell meningsskaping*, doktorgradsavhandling 29. januar 2009. Universitetet i Tromsø.

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

Thuen, T.: *Forholdet mellom etniske grupper – noen samfunnsvitenskapelige refleksjoner. I: Identitet og livsutfoldelse. En artikkelsamling om flerfolkelige samfunn medvekt på samenes situasjon*, 16-24. Oslo: Universitetsforlaget 1996.

Yukl, Gary: *Leadership in organizations*. 7. utgave. Pearson Prentice Hall 2010

### Internettkilder:

Nettkilde 1: St.meld. nr 28 (2007-2008) Samepolitikken:  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/regpubl/stmeld/2007-2008/stmeld-nr-28-2007-2008-/8/1.html?id=512896> (sist besøkt 16.04.12)

Nettkilde 2: Sametinget, om Sametinget,  
<http://sametinget.no/artikkel.aspx?Mid1=3377&AId=3645&back=1&Mid2=3483> (sist besøkt 14.02.11).

Nettkilde 3: NRK Sápmi: Stoler på samene, [http://www.nrk.no/kanal/nrk\\_sapmi/1.8137441](http://www.nrk.no/kanal/nrk_sapmi/1.8137441)

Nettkilde 4:Ávvir: Heittot jus Sámi Radio guođđá Skániid:  
<http://www.avvir.no/index.php?news=1135>

### **Mål- og styringsdokumenter:**

NRK Sápmi:

NRKs vedtekter.

NRKs strategi for 2012-2017, inkludert: Vi skal få strategien til å virke, u.å.

Mål- og budsjettokument 2012-2014 for NRK Sápmi, Kent Valio 28.11.2011.

NRKs årsmelding 2010.

NRK Sámi sámegeiela njuolggadusat (NRK Sápmis språkregler), 22.08.08.

Strategisk kompetanseplan 2007-12, NRK Sámi Radio, 30.11.2007.

Doaimmuslas etihkkagehtagirji (Redaksjonell etikkhåndbok), 1. versjon 2010.

Medarbeiderundersøkelsen 2011, NRK og Hartmark.

Forprosjekt Sápmi24 – Samisk nett-TV-kanal, Nils Johan Heatta 10.08.2011.

Nordic Sámi Survey, tns gallup, u.å.

Rapport: Sameundersøkelsen 2009, synovate, 27. januar 2010.

Sametinget:

Sametingets budsjett 2012, Sámediggi 2011, 1. utgave.

Sametingets årsmelding 2011.

Sak 2/12 Sametingsrådet beretning om virksomheten iht. forretningsorden § 20.

Balansert mål- og risikostyring i Sametinget – BMRS, u.å.

Sametingets personal- og lønnspolitikk, 1.7.2008.

Etiske retningslinjer for Sametingets ansatte, u.å.

Helse, miljø og sikkerhet (HMS) Sametinget, u.å.

Sametingets velferdsreglement, 7.9.2007.

Prosedyre for varsling om kritikkverdige forhold – varslingsrutiner, 13.2.2009



## Vedlegg: Intervjuguide

### Innledende spørsmål:

- Hvilken stilling, oppgaver/ansvar har du i virksomheten?
- Hvor lenge har du arbeidet her? Var det noen spesielle grunner til at du begynte her? Hvor viktig var det for deg at det er en samisk virksomhet? Har du tidligere arbeidet i andre samiske virksomheter?
- I introduksjonsfasen blir man ofte opplært og introdusert for hvordan det er og skal være i virksomheten. Hva ble du opplært i var akseptabelt her og ikke? Hvordan introduseres nyansatte i dag. Hva er viktig å vite? Skriftlig rutiner eller muntlige råd. Ble du presentert for særlige forventninger til deg som ansatt i en samisk virksomhet? Er det noen samiske forhold som ansatte må kunne?
- Hvordan opplever du det i dag; er det oppgaver, gjøremål i ditt daglige arbeid som du vil knytte til at det er en samisk virksomhet?
- Hvordan/i hvilke sammenhenger kommer dette til uttrykk (konkrete eksempler)? Er dette nedskrevne eller ikke?
- Har du en opplevelse av at det er felles verdier (standarder for holdninger og adferd) i organisasjonen? Hvilke? Er det verdier knyttet til samisk kultur? Opplever du at verdiene er relevant for deg i dine daglige gjøremål?

### Verdigrunnlag/vedtatte verdier

#### Sametingets administrasjon

- Er du kjent med Sametingets verdigrunnlag (i budsjettdokumentet)? Den er politisk vedtatt - gjelder den også for administrasjonen? Evt. hvordan brukes denne internt i administrasjonen? Eksempler.

- Etterleves disse verdiene og hvordan? På hvilken måte styrer disse verdiene adferden og holdninger? Generelt og i ditt arbeid.
- Preges den daglige kontakten mellom ledelsen og ansatte av disse verdiene? Hvordan styrer de adferden og påvirker de valg som gjøres?
- Hva legger du i de ulike verdiene? Hva betyr disse verdiene for deg personlig?
- I tillegg finnes andre dokumenter som ser ut til å styre ansattes adferd og holdninger gjennom verdier: Etske retningslinjer for Sametingets ansatte, Sametingets personal- og lønnspolitikk, HMS-planen og Administrasjonens balansert mål- og risikostyring. Brukes disse dokumentene/retningslinjene? Når brukes de og på hvilken måte?
- Er det andre dokumenter som har til hensikt å styre adferd og holdninger i virksomheten?

### **NRK Sápmi**

- Er du kjent med NRK (Sápmi)s verdier? (NRKs strategi 2012-2017).
- Etterleves disse verdiene og hvordan? På hvilken måte styrer disse verdiene adferd og holdninger? Generelt og i ditt arbeid.
- Preges den daglige kontakten mellom ledelsen og ansatte av disse verdiene? Hvordan styrer de adferden og påvirker de valg som gjøres?
- Er det samisk innhold i disse verdiene? Hva legger du i de ulike verdiene? Hva betyr disse verdiene for deg personlig?
- I tillegg finnes andre dokumenter som ser ut til å styre ansattes adferd og holdninger gjennom verdier: Redaksjonell etikkhåndbok, NRKs språkregler og regler for bruk av samisk språk, strategisk kompetanseplan. Til lederne: "Vi skal få strategien til å virke". Brukes disse dokumentene/retningslinjene? Når brukes disse og på hvilken måte?
- Er det andre dokumenter som har til hensikt å styre adferd og holdninger i virksomheten?

## Verdibasert ledelse (vbl)

Verdibasert ledelse kjennetegnes med verdier, visjoner og følelsesmessig tilknytning til virksomheten. Vbl er kort sagt å lede etter verdier, et verdigrunnlag som påvirker de valg som tas i organisasjonen.

- Er du kjent med begrepet/ledelsesformen verdibasert ledelse? (Hvis ja:) Hvordan mener du denne ledelsesformen preger organisasjonen i dag?
- Hva mener du er virksomhetens viktigste oppgave? Hva skal oppnås? Når har virksomheten nådd sitt mål? (hvilken fremtidig tilstand?)
- Er dette også viktig for deg personlig? Var dette av avgjørende betydning for å søke hit og for å fortsette her?
- Hvordan opplever du at det er ellers i organisasjonen? Er det viktig for de ansatte å jobbe i en samisk virksomhet? Er det oppslutning om organisasjonens visjon og mål på tvers i organisasjonen?
- Et det noe system for å sikre at målene nås? Hvordan gjøres dette?
- Hva skjer når organisasjonen utsettes for kritikk? Hvordan forsvares verdiene internt og eksternt? Hva styrer håndteringen og de valg som tas? Hvordan ønsker man å fremstå?
- Hvordan opplever du samhold blant kolleger, også på tvers av avdelinger, seksjoner?
- Hvordan forhold har du til dine kolleger? Har du et nært forhold til dine kolleger? Opplever du å få støtte fra kolleger? I hvor stor grad snakker dere med hverandre om personlige forhold?

## Avslutning

- Kommer du på flere verdier som styrer ansattes adferd, holdninger og påvirker valg som gjøres?
- Er det noe annet du vil si som kan være relevant for oss?