



UIT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Fakultet for Humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning.

## **Verdier og visjoner i grenseland? – Interne avtrykk av verdi- og visjonsarbeid i offentlige organisasjoner.**

*En case studie om betydningen av verdier og visjoner i Sør-Varanger  
kommune ti år etter OU-prosessen.*

**Av Irene Arvola**

*Masteroppgave i STV-3909 Mastergradsoppgave i Master of Public Administration  
MPA Mai 2018*





# Forord

Denne oppgaven setter punktum for min masterstudie i offentlig ledelse, men er heldigvis ikke slutten på min reise i lederskap. Det er et felt jeg stadig forundres over, feiler i og lærer av. Ingen dager er like, ingen utfordringer løses av samme svar. Men det hjelper å stå på skuldrene til de som har gått veien før, til de som har tenkt, lært og fundert og funnet noen svar og enda flere spørsmål.

Når dette kapitlet skriver sin slutt, vil jeg få lov til å takke Sør-Varanger kommune som velvillig lot meg bruke organisasjonen som case i oppgaven, samt mine respondenter som gladelig stilte opp slik at studien kunne gjennomføres. Tusen takk til min alltid behjelpelige veileder, Stine M Didriksen. Som har stilt de rette spørsmål og ledet meg i riktig retning.

Så vil jeg få takke min kjæreste, ivrig etter å hjelpe med sine gode råd, store kunnskaper og mange bøker. Og mine (voksne) barn, som tålmodig har sett på alle bøkene som ligger over alt. Og da mener jeg over alt. Tusen takk☺.

Jeg håper du som leser kanskje finner noe verd å gruble over i denne oppgaven.

God fornøyelse!

Irene Arvola

Bjørnevatn 15.05.2018

## Sammendrag

Troen på, og bruken av verdier og visjoner som strategisk verktøy i kommunale organisasjoner økte utover 2000-tallet. Bakgrunnen kan sies å ha vært et ønske om å fremstå mer tidsriktig og forsterke sin legitimitet som organisasjon, etter å ha fått en «diagnose» som umoderne og innadvendte, der privat næringsliv ble fremstilt som et forbilde. En av flere «medisiner» som ble foreskrevet, var å lede gjennom verdier og visjoner for å fremstå som enhetlig og tydelig både overfor seg selv og omverden.

Sør-Varanger kommune startet i 2005 en OU- prosess, der målet var en strukturendring fra en sektormodell til en tonivå modell. I tilknytning til samme prosjekt, innførte kommunen i 2007 visjonen en grensesprengende kommune. I tillegg innførte de verdiene grensesprengende, modige, helhetstenkende, engasjerte, tilgjengelige og serviceorienterte. Jeg ønsker å undersøke om det finnes avtrykk av visjonen og verdiene blant de ansatte, eller om de fremstår mer som et utstillingsvindu for omgivelsene. Problemstilling i oppgaven er:

Har verdiene og visjonen betydning for ansatte i Sør-Varanger kommune ti år etter OU-prosessen, - og i så fall, på hvilken måte?

Problemstillingen belyses som en kvalitativ studie ut fra tre perspektiver innenfor organisasjonsteori: rasjonell teori, institusjonell teori og nyinstitusjonell teori. Studien viser at det finnes avtrykk av verdiene og visjonen hos de ansatte, der måten disse fremstår som, kan forklares ut fra alle tre perspektiv. Likevel kan det synes som at det er det institusjonelle og det nyinstitusjonelle perspektiv som er mest dominerende. En mulig forklaring kan være tidsperspektivet. Det har gått så mange år at verdiene og visjonen har fått «satt» seg i organisasjonen, de har blitt institusjonalisert. Studien viser også at oversettelse av verdier og visjon var lite vektlagt ved innføringen, noe som har fått betydning for hvordan verdier og visjon skulle forstås. Samtidig har også omgivelsene endret seg, der verdiene og visjon endrer innhold for å opprettholde legitimitet i samfunnet. Det kan forklares ut fra et nyinstitusjonelt perspektiv.

Nøkkelord: verdier, visjoner, offentlige organisasjoner, verdiarbeid, legitimitet

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	iii
Sammendrag .....	iv
1 Innledning.....	1
1.1 Tema og problemstilling.....	1
1.1.1 Visjoners betydning i organisasjoner .....	2
1.1.2 Verdiers betydning i organisasjoner.....	3
1.1.3 Bakgrunn for valg av case og problemstilling .....	4
1.2 Oppgavens oppbygging .....	7
2 Sør-Varanger kommune som case og forskningsarena .....	8
3 Teorigrunnlag .....	9
3.1 Det rasjonelle perspektivet om verdier og visjoner .....	9
3.2 Det institusjonelle perspektivet om verdier og visjoner .....	11
3.3 Det nyinstitusjonelle perspektivet om verdier og visjoner .....	12
3.4 Organisatorisk identitet.....	14
3.4.1 Identitet som interne uttrykk .....	15
4 Metode.....	16
4.1 Valg av metode .....	16
4.1.1 Organisasjonsteoretisk ståsted.....	16
4.2 Datainnsamling.....	17
4.2.1 Intervju .....	17
4.2.2 Dokumentanalyse .....	18
4.2.3 Analysen.....	19
4.3 Reliabilitet og validitet .....	19
5 Analyse og presentasjon av resultater .....	22
5.1 Visjonen og verdiene som rasjonelle styringselementer .....	22

5.2	Visjonen og verdiene som institusjonelle særtrekk .....	26
5.2.1	Kulturelle uttrykk av verdiene og visjonen .....	26
5.3	Visjonen og verdiene som nyinstitusjonelle særtrekk .....	28
5.3.1	Oversettelse av visjon og verdier .....	29
5.3.2	Substans, fremtreden og kognitiv redefinering .....	32
6	Avsluttende konklusjoner og refleksjoner.....	35
	Referanseliste .....	37
	Forskningsdokumenter og avhandlinger .....	39
	Dokumenter.....	39
	Internettlenker .....	40
	Vedlegg 1: Intervjuguide 1.....	41
	Vedlegg 2: Intervjuguide 2.....	43
	Vedlegg 3: Informasjonsskriv til kommunen.....	45

# 1 Innledning

## 1.1 Tema og problemstilling

Tema for denne oppgaven er verdier og visjoners betydning for ansatte i kommunale organisasjoner. Jeg ønsker å undersøke om ansatte i en kommunal organisasjon, i dette tilfelle Sør-Varanger kommune, kan kjenne seg igjen i og har et forhold til verdiene og visjonen som ble laget som en del av organisasjonsutviklings-prosessen (OU) for ti år siden. Videre ønsker jeg å se på om utforming og innføring av verdier og visjoner har hatt noen effekt, eller om det «bare» er staffasje for å opprettholde legitimitet i omgivelsene. Det vil si om verdier og visjon har satt spor i kultur, atferd eller nye måter å tenke på blant ansatte. For å søke etter spor, er jeg på jakt etter hvordan ansatte ordlegger seg og bruker metaforer. Bruk av metaforer brukes ofte som sosiale konstruksjoner for å skape mening og gjenkjennelse mellom mennesker. Metaforer som brukes av ansatte, kan fortelle hvordan verdier og visjonen kobles til det daglige arbeid og egen identitet. Med egen identitet menes her egne verdier og særtrekk som hver enkelt har som enkeltmenneske (Kvåle og Wæraas 2017).

De fleste kommuner i dag har utformet sine egne slagord, verdigrunnlag og visjoner. I 2015 skrev [www.nrk.no](http://www.nrk.no) at nesten halvparten av Norges 428 kommuner har sitt eget slagord<sup>1</sup> For å forstå hvorfor kommunale organisasjoner velger å utforme verdier og visjoner for sin organisasjon, må vi gå noen tiår tilbake. På 1980-tallet fremsto kommunale organisasjoner som lite moderne og effektive, og regjeringen med tydelige signaler fra regjeringshold om å prioritere ledelse, organisasjon og omstilling (Røvik 1998). Noen av «diagnosene» som ble stilt, handlet om at offentlige organisasjoner var for innadvendt og lite markedsorientert (Røvik 1992). Utover 2000-tallet ble derfor kommunale organisasjoner opptatt av hvordan man fremsto som organisasjon. New Public Management (NPM) preget offentlig sektor fra 1985 og utover. NPM er en samlebetegnelse på oppskrifter som retter seg mot offentlige virksomheter. NPM henter inspirasjon fra privat sektor, med vekt på profesjonell ledelse og oppsplitting av enheter i resultatenheter (Christensen m.fl. 2015). Denne reformbølgen preger offentlig sektor også utover 2000-tallet.

---

<sup>1</sup> [https://www.nrk.no/kultur/synes-kommunenenes-slagord-er-bullshit\\_-1.12400684](https://www.nrk.no/kultur/synes-kommunenenes-slagord-er-bullshit_-1.12400684)

På bakgrunn av idestrømninger i tiden og føringer fra statlig hold, begynte derfor kommuner etterhvert å etterlikne private organisasjoner, ofte betegnet som et forbilde og «den vakre søsteren» til offentlige organisasjoner (Røvik 1991). Et eksempel på dette er Kommunal- og regionaldepartementets etablering av omdømmeskolen i 2008, som rettet seg mot kommuner og fylkeskommuner. Formålet med omdømmeskolen var å tilby praktiske verktøy til bruk i strategisk omdømmebygging. Departementet ønsket at kommuner skulle forstå sine konkurransefortrinn ved å styrke sitt omdømme både internt hos ansatte i organisasjonen og blant innbyggerne<sup>2</sup>. Frem til 2014 hadde 82 kommuner deltatt på denne skolen. Mange firmaer som tilbød hjelp i OU-prosesser, rettet sitt fokus mot kulturarbeid i offentlige organisasjoner. De tok ofte sikte på å etablere felles visjoner og trossetninger for å utvikle en sterkere lagånd blant de ansatte (Røvik 1991). Spørsmålet i denne oppgaven, er om verdier og visjoner fungerer slik det var tiltenkt, eller om det bare er noe man sier man er for å fremstå med et legitimt ytre.

Betydningen av verdier og visjoner står sentralt i oppgaven. Jeg skal derfor i de to neste kapitlene beskrive ulikheter og likheter mellom visjoner og verdiers betydning i organisatorisk sammenheng.

### **1.1.1 Visjoners betydning i organisasjoner**

Visjoner beskriver gjerne en organisasjons ønskede framtidstilstand. Kirkhaug (2015) fremholder betydningen av visjoner som et mål på hvor god organisasjonen kan bli i forhold til andre. Visjoner er noe man ønsker å strekke seg etter og sier noe om hvordan man ønsker å bli forstått (Kvåle og Wæraas 2017). Samtidig kan den angi en bestemt retning eller prioritering. Eksempler på slike visjoner kan for eksempel være Statkrafts visjon; Vi leverer ren energi, eller Helsetilsynets visjon: Vårt tilsyn- din trygghet. Bennis og Nanus (1997, i Kirkhaug 2015:90) beskriver visjoner som lederens viktigste verktøy for å skape utvikling og suksess. Utformingen av visjoner er ofte preget av metaforer og symboler (Jacobsen og Thorsvik 2007), slik som Elvebyen Drammen<sup>3</sup> eller Bodø i vinden<sup>4</sup>. Jacobsen og Thorsvik

---

<sup>2</sup> Følgeevaluering av Omdømmeskolen 2008 og 2010 (Oxford Research, Kristiansand 2013).

<sup>3</sup> Omdømmeprojektet i Drammen 2005-2011: <http://www.youtube.com/watch?v=UIKPTjFpcT4>

<sup>4</sup> <https://www.bodo.no/>



(op.cit.) fremholder at for at visjoner ikke skal bli ren ønsketenkning, må man konkretisere dem ved hjelp av mål som kan bidra til å realisere visjonen. Collins (2002, i Jacobsen og Thorsvik 2007:48) beskriver fra sin studie om hva som kjennetegner de mest effektive organisasjonene. Det studien viste var at det ikke var en flott formulert visjon som hadde størst innvirkning på effektivitet, men en grunnleggende oppfatning om hva man driver med i organisasjonen. Selv om forskning på området er delt, er det likevel en sterk tro på visjoners betydning på kultur i organisasjoner. Kirkhaug (2015) fremholder at visjoner er nødvendig for at en virksomhet skal kunne bli bedre og utvikle seg. Han plasserer utarbeidelse av visjoner som en del oppgaver og plikter en ledelse har i sitt arbeid. Samtidig sier han at en visjon må selges inn i organisasjonen. En visjon må skape gjenkjennelse både for interne medlemmer, og eksterne interessenter, noe som betyr at en visjon ofte ikke blir så presis, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007). Visjoner skal også gjerne være et ideal som representerer verdiene en organisasjon har, ifølge Dowling (2011, i Kvåle og Wæraas 2017:62). Vi skal i neste avsnitt se på hva som kjennetegner verdier i organisasjoner.

### **1.1.2 Verdiens betydning i organisasjoner**

Et verdigrunnlag skal bidra til å oppnå en bestemt atferd, slik som for eksempel modig eller serviceorientert. Det blir sett på som retningsgivende for de ansatte i en organisasjon (Kvåle og Wæraas 2017). Slik sett er verdier ment til internt bruk i en organisasjon, men kan også ha betydning utenfor organisasjonen. Det anses som like viktig å kommunisere til omverden ens rett til å eksistere. Det kan man gjøre ved å vedta verdier som er i tråd med samfunnet for øvrig. Verdiene må være «kompatible» med resten av samfunnet for å oppnå legitimitet. Kvåle og Wæraas (op.cit.) fremholder at ideen bak bruk av verdier ble «oppdaget» på 80-tallet, da man fant ut at japanske bedrifter utkonkurrerte amerikanske på grunn av organisasjonskulturen. Flere studier kunne etter hvert vise til samme resultat, at de bedriftene som hadde et sett klart definerte verdier, klarte seg bedre enn de uten verdigrunnlag.

Verdigrunnlaget til en organisasjon blir ofte presentert på organisasjonens hjemmeside og på offentlige dokumenter. Noen organisasjoner utdyper gjerne hvordan verdiene skal forstås, mens andre bare har listet de opp uten noen nærmere beskrivelse. Verdiene til en organisasjon

bidrar gjerne til å stadfeste organisasjoner som formelle, som er en viktig del av identitetsutviklingen til en organisasjon (Kvåle og Wæraas 2017).

Oppsummert kan man si at tanken bak bruk av visjoner og verdier er at man utad skal stå frem med hvem man er som organisasjon. Dermed blir også verdier og visjoner knyttet enda tydeligere opp mot identitetsbegrepet, siden identitet er svaret på hvem man «er». (op.cit.) Jeg skal i neste kapittel begrunne nærmere valg av problemstilling og case.

### **1.1.3 Bakgrunn for valg av case og problemstilling**

Jeg har valgt å bruke Sør-Varanger kommune som case i studien, fordi kommunen lagde sine verdier og visjoner akkurat på den tiden jeg ble ansatt som faglig leder for en omsorgsbolig i kommunen i 2007. På den tiden hadde jeg faglig ansvar for avdelingen uten personalansvar.

Sør-Varanger kommune startet i 2005 en organisasjonsutviklingsprosess (OU), som endte med en overgang fra sektormodell til en to nivå kommune. Som et ledd i denne prosessen, startet kommunen et verdiarbeid på bakgrunn av kommunestyrevedtak<sup>5</sup> med følgende mandat: *«Sør-Varanger kommune skal være en tilgjengelig, effektiv og serviceytende kommune».*

Kubban og Kurthi (2016) har tidligere gjort en studie av samme OU-prosess, der man så på drivkrefter og idèoverføring i endringsprosesser. Fasene i prosessen ble i studien analysert i lys av det instrumentelle, det institusjonelle og det nyinstitusjonelle perspektivet.

Oversettelsesteori ble brukt for å analysere idèoverføringen til kommunens kontekst.

Resultater fra denne studien viste at alle tre perspektiver gjorde seg gjeldende, men at instrumentelle og nyinstitusjonelle drivkrefter var dominerende. I tillegg viste den at oversettelse av idéen var lite vektlagt, og at leders oppmerksomhet i idèoverføringen utgjorde stor betydning for implementeringen av endringsprosessen.

Denne oppgaven vil fokusere på et annet aspekt ved samme OU-prosess, nemlig verdier og visjoners interne betydning i samme organisasjon. Jeg var med i prosessen for ti år siden, der

---

<sup>5</sup> Melding om politisk vedtak 31.01.2006, OU-prosessen 2006, Forslag til mandat til fase 1.

jeg deltok på samling med Open Space<sup>6</sup> . Alle ansatte i kommunen deltok og skulle på denne samlingen komme med forslag til verdier. Jeg var ikke med på utvelgelsen av hvilke verdier som skulle gjelde for Sør-Varanger kommune. Men nettopp på bakgrunn av prosessen den gang, fattet jeg interesse for hva som siden skjedde med visjonen og verdiene. Hvor tok de veien og hvilke tanker har de ansatte i dag om disse, ble etter hvert viktig for meg å finne ut.

I januar 2007 satte kommunen i gang Open Space der hensikten var å involvere alle ansatte «for utvikling av felles holdninger, verdier, mål og visjon.»<sup>7</sup> Etter samlingene med de ansatte, hadde man en samling med enhetsledere, tillitsvalgte og en konsulent fra Kommunenes sentralforbund (KS). På denne samlingen ble det bestemt hvilke verdier og visjon kommunen skulle ha.<sup>8</sup> Disse ble kunngjort for alle ansatte i juni samme år gjennom et informasjonsskriv<sup>9</sup>, der det stod følgende:

*«En visjon- vi løfter blikket- er også svaret på hvorfor vi går på jobb- en kort og energigivende setning som forteller oss hvorfor vi jobber sammen og hva vi skal være. Verdier definerer- forventet atferd. Vi gratulerer hverandre med en ny visjon!»*  
(Informasjonsskriv nr.3, OU-prosessen 11.06.2007).

Kommunen presenterte deretter visjonen «Sør-Varanger en grensesprengende kommune», tuftet på noen verdier. Verdiene er:

- Grensesprengende
- Modige
- Helhetstenkende
- Engasjerte
- Tilgjengelige
- Serviceorienterte

---

<sup>6</sup> Open Space technology er en metodikk som anvendes på større grupper der man har fokus på prosessen basert på åpenhet, kreativitet og uforutsigbarhet: <http://www.korus-stavanger.no/2012%20Energien%20i%20kaffepausene%20omslag%20RASlogo.pdf>

<sup>7</sup> Innkalling: Velkommen til samling for alle ansatte i Sør-Varanger kommune, 22.12.2006.

<sup>8</sup> Program ledersamling 19. og 20.02.2007 Sør-Varanger kommune, samling på Svanvik.

<sup>9</sup> Informasjonsskriv nr.3- OU-prosessen, 11.06.2007.

«Grensesprengende» ble av kommunen betegnet både som en visjon og som en verdi. Enhetsledere fikk etter ledersamlingen i oppgave å implementere dette i sine enheter. Avdelingsledere skulle reflektere sammen med sine ansatte om hva man la i verdiene og visjonen.

Hva var verdiene og visjonens opprinnelige hensikt, og hvordan oppfattes de i dag av de ansatte? Har verdiene og visjonen levd sitt eget liv i denne perioden, og hvordan kobler de ansatte sin mening til disse? Her rettes fokus innover i organisasjonen, der det er de ansattes subjektive forståelser og oppfatninger om verdiene og visjonen som er mitt hovedfokus. Kunnskap om hvordan visjoner og verdier integreres, forstås eller ikke forstås i organisasjoner, vil kunne gjøre organisasjoner mer bevisst funksjonen av sine verdier og identitet i fremtiden. Det er dette som er oppgavens tema.

Når organisasjoner kommuniserer verdiene og visjonene til omverden, er det nærliggende å tolke dette også som omdømmebygging (Kvåle og Wæraas 2017). Fombrun og Van Riel (2004) poengterer betydningen av følelsesmessig tilknytning til sin organisasjon som en av suksesskriteriene for å oppnå et godt omdømme. Føler ansatte i Sør-Varanger kommune at verdiene og visjonen har betydning for dem selv, noe de kan identifisere seg med? Dette er interessante spørsmål i et omdømme-perspektiv, spesielt siden bruk av visjoner og verdier for en kommunal organisasjon har vist seg å være litt mer innviklet enn i en privat virksomhet. En kommune forvalter fra før av et sett med demokratiske verdier, noe som setter noen rammer for hvordan man kan påvirke samfunnet rundt. Politikk, økonomi, lover og forskrifter setter begrensinger i hvordan man skal handle ut fra verdier og visjoner. Kommuner har også noen identiteter som ligger i det å være forvalter av fellesskapets verdier. For eksempel forventes det av man skal levere tjenester innenfor pleie- og omsorg som er forsvarlige, effektive og kvalitetsmessig gode. Man skal ha en rettferdig fordeling av tjenestene, samtidig som kommunen skal opptre nøytralt i saksbehandlingsprosesser. I tillegg ligger det noen økonomiske rammebetingelser til grunn, som kan begrense handlefriheten som organisasjon. Summen disse elementene kan utfordre verdi- og omdømmearbeid i kommunale organisasjoner. Kompleksiteten i kommunale organisasjoner fremheves også av den kommunale omdømmeskolen i et kompendium av 2008 (Byrkjeflot 2011), der det blant annet heter:

*«Kommunene har et (kommune-)styre som ligger i evig og profesjonell strid med seg selv. En vesentlig del av politikken er å fremheve det negative, og det gir kommunale omdømmebyggere en noe spesiell utfordring» (Byrkjeflot 2011:62).*

Det er denne kompleksiteten som gjør meg nysgjerrig på Sør-Varanger kommunes verdiarbeid, og de ansattes opplevelse av verdier og visjoner.

Problemstillingen er som følger:

**Har verdiene og visjonen betydning for ansatte i Sør-Varanger kommune ti år etter OU-prosessen, - og i så fall, på hvilken måte?**

Problemstillingen kan sies å være en forklarende problemstilling, der studien presenterer én måte å forstå verdier og visjoners interne betydning en kommunal organisasjon. Samtidig er problemstillingen todelt, der resultatet av den første delen er avhengig av resultat for den andre delen.

Christensen m.fl. (2015) fremhever at kompleksiteten i offentlige organisasjoner vanskelig kan forstås ved hjelp av én teoretisk tilnærming. En kommune står overfor mange ulike logikker og identiteter som ofte krysser hverandre, noe som fordrer ulike tilnærminger både for få frem nyanser og skape en helhetsforståelse. Det er for å få frem nyansene jeg vil anvende tre ulike perspektiver for å belyse problemstillingen; det rasjonelle perspektiv, det institusjonelle perspektiv og det nyinstitusjonelle perspektiv. Sammen vil disse kunne danne en helhetsforståelse av verdiene og visjonens betydning for de ansatte.

## **1.2 Oppgavens oppbygging**

I innledningen sa jeg noe om bakgrunnen for oppgaven og presenterte problemstillingen. Jeg kom også inn på hvilke funksjoner verdier og visjoner har i organisasjoner. I kapittel to presenteres Sør-Varanger kommune som case og forskningsarena, mens jeg i kapittel tre vil presentere teorigrunnlaget for oppgaven. I kapittel fire sier jeg noe om hvilken metode som er anvendt for å finne svar på problemstillingen, mens jeg i kapittel fem presenterer empiri og analyserer disse opp mot teorigrunnlaget. I kapittel seks forsøker jeg å oppsummere funn og si noe om veien videre.

## 2 Sør-Varanger kommune som case og forskningsarena

Sør-Varanger kommune ligger i Finnmark fylke, 10 kilometer fra den russiske grensen i øst. På grunn av beliggenheten, har kommunen et utstrakt folk-til-folk samarbeid med Russland med årelange tradisjoner. Høsten 1944 ble Sør-Varanger som den første av norske kommuner befridd fra tyskerne, nettopp av Russland. Dette gjorde båndet til nabolandet sterkt. Gatene er skiltet på både norsk og russisk, og man har grenseboerbevis som gjør det lett å besøke Russland. Det er nesten like vanlig å dra til Russland for å handle og fylle bensin som det er å handle på Rema 1000 i Norge. «Russetorget» er et vanlig syn den første torsdagen i måneden, der russere kommer til byen med sine produkter til salgs. Man har prosjekter med Russland og samarbeid på mange ulike nivå, slik som idrettsarrangementer, vennskapsbyer, seminarer, festivaler og liknende. Beliggenheten gjør også at man er utsatt for storpolitiske føringer, slik som når Norge og Russland fikk et kjøligere forhold etter at Russland annekterte Krim i Ukraina i 2014. Sør-Varanger som samfunn er vant til å måtte balansere mellom storpolitikk og naboskap, noe som gjør at visjonen som en «grensesprengende kommune» er noe folk kan relatere seg til. Det er et begrep som både kan forbindes med den fysiske beliggenheten, og som kan ha en mer metaforisk betydning. Som overført begrep kan det relateres til nytenkning, innovasjon eller å utfordre eksterne og interne grenser. Det kan også relateres til at man overvinner hindre eller vanskeligheter ved å utfordre noen grenser og være innovativ.

Kommunen grenser også til Finland i sydvest, mens i vest ligger Nesseby kommune. Grensen til Finland forsterker kommunens beliggenhet som en grensekommune. Det er vanlig at man også drar over til Finland for å handle. Begrepet «kjøttunge» var noe man brukte før når man skulle handle billig kjøtt i Finland. Det relateres til at man tok med seg barna sine på handletur for å handle kjøtt på barnas kvote. I dag handler man i Finland mer fordi det er sett på som en adspredelse, for eksempel som en trivelig søndagstur.

Kommunen er en mellomstor kommune med et innbyggertall på 10 171<sup>10</sup>, der kommunesenteret er byen Kirkenes. Her bor det rundt 3500 mennesker, som gjør den til en av Finnmarks største byer. Samfunnet ble i sin tid bygd opp rundt gruveselskapet A/S Sydvaranger fra 1906, som ble nedlagt i 1996. Det har vært forsøk på oppstart med gruvedrift etter det, uten at man har lyktes helt. Etter nedleggelsen i 1996, ble det spådd avfolkning og pessimisme med tanke på fremtiden som preget samfunnet. På tross av dette, har samfunnet klart å overvinne utfordringene, der flere nye bedrifter har sett dagens lys.

På begynnelsen av 1990-tallet måtte samfunnet håndtere en større andel flyktninger til Sør-Varanger fra Bosnia og Serbia etter oppløsningen av Jugoslavia. I 2015 oppsto flyktningkrisen, der over 5000 flyktninger kom over grensestasjonen Storskog. Sør-Varanger samfunnet måtte plutselig håndtere en uoversiktlig situasjon, der store deler av befolkningen var involvert på en eller annen måte. Mange opplevde at samfunnet ble stående alene i denne situasjonen, fordi det tok tid før man fikk nasjonal bistand. Men samtidig fremsto samfunnet som et fellesskap som bidro med alt i fra helsetjenester til flyktningene, til å fremskaffe mat, en plass å sove eller være kontaktpersoner for mindreårige flyktninger. Så avtok strømmen, etter innstramninger i flyktningpolitikken. Igjen sto en kommune som mange kunne føle hadde fremstått som «grensesprengende», slik visjonen til kommunen tilsier.

### **3 Teorigrunnlag**

I dette kapittelet presenteres teoretisk grunnmateriale for oppgaven som skal belyse problemstilling og empiri.

#### **3.1 Det rasjonelle perspektivet om verdier og visjoner**

Begrepet «organisasjon» kommer opprinnelig fra det greske ordet «organon» som betyr «redskap» eller «instrument» (Morgan 1989). Fredrick Taylor er opphavet til det som ofte kalles taylorismen, som i sin tid la vekt på å finne effektive organisasjonsformer og arbeidsteknikker (Christensen m.fl. 2015). Taylor trodde på kraften i objektive målinger og lover som styrte arbeidseffektiviteten (Hatch 2001). Troen på at organisasjoner kan styres gjennom rasjonell planlegging og kontroll, kommer blant annet til syne gjennom det

---

<sup>10</sup> Statistisk sentralbyrå, Pr. 4.kvartal 2017: <https://www.ssb.no/kommunefakta/sor-varanger>

hierarkiske systemet i en organisasjon. Særlig den samfunnsvitenskapelige tenkeren Max Weber har hatt en sentral rolle med sine betraktninger om byråkrati som organisasjonsform (Christensen m.fl. 2015). Et byråkrati er ifølge Weber (1979), det «*typiske eksempel på at sosial samhandling innen en herskestruktur preges av rasjonal, regelbundet virksomhet*» (Weber 1979:88). Dette representerer ifølge Weber (op.cit.) et rasjonelt syn på organisasjoner, der organisasjoner blir betraktet som maskiner. Målstyring er gjerne et middel i å styre og kontrollere en organisasjons utvikling, som bygger på et rasjonelt perspektiv. I det rasjonelle perspektivet, ser man på verdier og visjoner som et verktøy for å nå organisasjonens mål. Mål blir her betraktet instrumentelt, der man forventer å se effekter i form av atferdsendring (Christensen m.fl. 2015).

Herbert Simon satte spørsmålsteget ved den rasjonelle modellens grunnidé, fordi organisasjoner står overfor motstridene mål og ofte ikke har tilstrekkelig informasjon om alternativer (Hatch 2001). Som et resultat av disse innvendingene ved det rasjonelle perspektiv, lanserte han begrepet begrenset rasjonalitet (op.cit.). Ideen om begrenset rasjonalitet handler om at organisasjonsmedlemmer ikke har kunnskaper eller muligheter til å ha oversikt over alle handlingsalternativer i organisasjonen (Christensen m.fl. 2015). Erkjennelsen av at mennesket har begrenset kapasitet til å handle i tråd med oppsatte mål og beslutninger, innebærer en utvelgelse av hvilke mål som skal få oppmerksomhet. Noen mål får dermed mer oppmerksomhet enn andre. En kritisk faktor i beslutningsprosesser i, vil kunne være dersom målene er flertydige eller skaper usikkerhet på hvordan nå disse. Dersom mål er tydelige og det er bred enighet om disse, vil det være større sannsynlighet for måloppnåelse i et rasjonelt perspektiv. Dersom målene er upresise og det ikke eksisterer nok informasjon for å kunne oppnå målene, vil handling kunne skje på bakgrunn av begrenset rasjonalitet (Hatch 2001). Graden av måloppnåelse gjennom verdier og visjoner i Sør-Varanger kommune, vil i et rasjonelt perspektiv dreie seg om de ansatte har nok informasjon til å handle i tråd med disse.

Ut fra et rasjonelt perspektiv, kan jeg finne ut hvilke intensjoner Sør-Varanger kommune hadde da verdier og visjon ble vedtatt. Dette kan komme til uttrykk gjennom dokumenter som er knyttet til prosessen, samt respondentenes fortellinger om prosessen frem mot implementering. Det vil på bakgrunn av et rasjonelt perspektiv, være naturlig å finne uttrykk for verdiene hos organisasjonens medlemmer ti år etter innføringen av verdier og visjoner.



Med verdier som for eksempel modig skulle man finne uttrykk for at medlemmene av organisasjonen opplever at man har blitt modig. Tilsvarende vil det kunne være for verdiene helhetstenkende og serviceorientert osv. Ved å få respondentene til å fortelle om deres opplevelser av verdiene og visjonen i dag, vil jeg kunne finne ut om intensjonen til kommunen sammenfaller med de ansattes fortellinger i dag, ut fra et rasjonelt perspektiv.

Forventinger om funn i studien ut fra et rasjonelt perspektiv vil da være at det er samsvar mellom verdier og visjoner og de ansattes oppfatning av organisasjonsidentiteten. De opplever at de identifiserer seg med verdiene og visjonene til kommunen og innføringen av verdier og visjoner har dermed vært vellykket for organisasjonen.

Selv om den rasjonelle tilnærmingen til organisasjoner har hatt, og har stor innvirkning på hvordan vi betrakter organisasjoner, har den sine begrensninger. Mennesker handler ikke mekanisk, men er påvirket av hverandre og sine omgivelser. Det skal vi komme inn på i neste avsnitt.

### **3.2 Det institusjonelle perspektivet om verdier og visjoner**

Philip Selznick er en betydelig bidragsyter innenfor institusjonell organisasjonsteori (Christensen m.fl. 2015). Han fremholder at en organisasjon består av en intern sosial verden som man må ta i betraktning. Når mennesker samhandler over tid, utvikler det seg en kultur i organisasjoner som ikke er så lett å få øye på. Den formelle organisasjonen som blant annet består av regler og prosedyrer, tar ikke høyde for de uformelle strukturene i organisasjonen. Selznick sier det slik:

*«It is always supplemented by what is called the «informal structure» which arises as the individual brings into play his own personality, his special problems and interests. Formal relations co-ordinate roles or specialized activities, not persons» (Selznick 1984:8).*

Selznick (op.cit.) fremholder at mennesker i en organisasjon har sine egne behov som enten kan opprettholde eller undergrave det formelle systemet. Et institusjonelt perspektiv er opptatt av de ansatte som sosiale individer, der kulturperspektivet er et bærende element. Der man i et rasjonelt perspektiv har en klar mål-middel forståelse, kobler man i et institusjonelt perspektiv på menneskelige egenskaper. Mennesker reagerer ikke instrumentelt, men handler på

bakgrunn av følelser og personlige egenskaper. Organisasjonen blir et mål i seg selv og ikke kun et instrument i å nå overordnede målsettinger. Over tid vil det utvikle seg uformelle normer og verdier i organisasjonen, som etter hvert blir institusjonaliserte. Dette er organisasjonskultur som «sitter i veggene» og gjør at organisasjoner er mindre tilpasningsdyktig (Christensen m.fl. 2015). I dette perspektivet vil kulturen over tid endre seg, og man er opptatt av å lage en «moralsk ramme» for organisasjonen med et sett felles verdier og visjoner (op.cit.). Organisasjonsidentiteten vil være noe som vokser frem over tid, som er unik og ikke like lett la seg styre. Reformen i et institusjonelt perspektiv vil derfor kunne møte motstand og ta lang tid å implementere (Kvåle og Wæraas 2017). Kunnskaper om kultur og kulturendring i organisasjoner blir viktig når man skal innføre nye strategier, mål eller visjoner. Spesielt dersom disse bryter med eksisterende kultur. Dette fordi kulturendring er noe kan innebære endring av «seiglivede» kulturelle myter. Schein (2010) fremholder at mange organisasjoner har erfart at man kan bestemme seg for å innføre en tilsynelatende fornuftig strategi, men som faller igjennom blant de ansatte fordi det bryter med eksisterende kulturelle verdier i organisasjonen. Christensen m.fl. (2015) viser til at mens man i et instrumentelt perspektiv vil rette fokus mot fremtiden, hva man skal oppnå, vil det i et kulturelt perspektiv dreie seg om det kulturelt passende. Fokus rettes her mot fortiden, hva som har fungert godt i liknende situasjoner tidligere. Ut fra et institusjonelt perspektiv vil verdier og visjoner bli tatt i bruk bare dersom de er kompatible med eksisterende normer og verdier. Forventninger til funn ut fra et institusjonelt perspektiv, vil knytte seg til den tiden som har gått siden innføringen av verdier og visjoner. De verdier som var kompatible med eksisterende verdier ville ha blitt godtatt og institusjonalisert inn i organisasjonen, og det vil finnes uttrykk for disse i dag.

Selv om et institusjonelt perspektiv ivaretar uformelle normer og verdiers betydning når man skal undersøke verdier og visjoner i en organisasjon, har man ikke et like stort fokus på ytre påvirkningsfaktorer. Det skal vi se på i neste kapittel.

### **3.3 Det nyinstitusjonelle perspektivet om verdier og visjoner.**

Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio og W. Richard Scott er viktige bidragsyttere til det nyinstitusjonelle perspektivet (Christensen m.fl. 2015). I et nyinstitusjonelt perspektiv er fokuset rettet mot at organisasjoner må forholde seg til samfunnet forøvrig, noe som også påvirker organisasjonens medlemmer. Hvilke normer og verdier som til enhver tid er

fremtredende i samfunnet rundt organisasjonen, vil dermed påvirke normer og verdier i organisasjonen. Legitimitet i omgivelsene blir viktig for en organisasjon ut fra et nyinstitusjoelt perspektiv, der man tilpasser seg omverden ved å innføre prinsipper og ideer som «alle andre» har. Å innføre verdier og visjoner i organisasjoner kan dermed ha en verdi i seg selv, fordi det skaper legitimitet i omgivelsene og bidrar til organisasjonens rett til å eksistere. Men i motsetning til et institusjonelt perspektiv, som ser på verdier og visjoner som noe unikt og varig, hevdes det i et nyinstitusjonelt perspektiv at organisasjoner blir mer lik hverandre. Ved å innføre tidstypiske organisatoriske elementer som visjonserklæringer, øker den organisatoriske likheten både lokalt og globalt (Kvåle og Wæraas 2017).

Det nyinstitusjonelle perspektivet fremhever betydningen av myter som sosialt skapte normer og verdier (Christensen m.fl. 2015). Myter er ofte ulike typer organisasjonsoppskrifter som er «på reise» som spres raskt og ofte til mange organisasjoner. Ulike aktører i samfunnet er med på å spre slike oppskrifter til organisasjoner. I takt med reformprosesser i offentlige organisasjoner utover 1980-tallet, økte anvendelsen av myteperspektivet for å forstå de symbolske aspektene i prosessene.

Når ideer og oppskrifter reiser inn i en organisasjon, kommer de inn i en lokal kontekst og må oversettes. Røvik (2007) beskriver kontekstualisering som en måte å introdusere nye ideer i en organisasjon på. Kontekstualisering innebærer at «noe» tas ut av en sammenheng og forsøkes å overføres til en ny sammenheng. Innskrivingsregler beskrives her som en del av kontekstualiseringsreglene, der en idé gis mening gjennom sosial fortolkning og gis en lokal kontekst. Tidsmarkering er en slik kontekst, der ideen som i utgangspunktet eksisterer i en global kontekst, gis et lokalt navn (op.cit.).

Ut fra et nyinstitusjonelt perspektiv på om verdier og visjonen ble tatt i bruk i organisasjonen, vil man kunne forvente en frikobling (Røvik 1998). Det vil si at man ikke tar i bruk verdiene og visjonen ned i organisasjonen, men lar de ligge på «overflaten» for å overbevise omgivelsene om at man er «tidsriktig». Dette fordi man som organisasjon har et ytre press på å ta i bruk tidsriktige oppskrifter for å oppnå legitimitet. Samtidig skal man som organisasjon ivareta eksisterende rutiner og løsninger internt i organisasjonen som fungerer godt. Løsningen blir dermed frikobling mellom prat og praksis, altså at man forteller omverden at man har tatt i bruk verdier og visjoner, men at det daglige arbeid ikke er synlig påvirket av

innføringen. Over tid vil likevel prat kunne påvirke praksis, på den måten at sier man lenge nok at man for eksempel er grensesprengende, vil ansatte kunne oppleve at man faktisk er det. Verdier og visjonen blir en vedtatt sannhet fordi prat har påvirket praksis.

Betydningen av om man identifiserer seg med verdier og visjoner i organisasjonen, handler om organisatorisk identitet. Vi skal se nærmere på begrepet i neste kapittel.

### **3.4 Organisatorisk identitet**

Organisasjonsidentitet handler om hva som særpreger organisasjonen, er sentralt og varig (Brønn og Ihlen 2009). En kommune har som regel mange ansatte med ulike verdier og preferanser. Dette kan komplisere arbeidet med en felles identitet og kultur. Kultur i en kommunal organisasjon kan oppleves forskjellig fra ulike ståsted om man for eksempel jobber i skolevesen, helsevesen eller på strategisk nivå. Det kan også eksistere subkulturer på tvers av avdelinger. Samtidig kan den yrkesidentiteten man har, spille inn på organisasjonsidentitet. For eksempel vil en sykepleier med altruisme som sykepleiefaglig grunnverdi, kunne sammenfalle med organisasjonens mål om å tjene befolkningen. Denne identiteten kan imidlertid bli utfordret ved krav om økt effektivisering.

Kvåle og Wæraas (2017) definerer identitet som svaret på hvem man «er» og handler som oftest om de individuelle særtrekk et menneske har. Identitet handler både om hvem man er lik, men også ulik. At også organisasjoner har identitet, har det ikke vært like bred enighet om, likevel blir ofte organisasjoner betegnet med individuelle særtrekk med verdier og visjoner, lik et menneske (op.cit.). Organisasjoner blir tillagt spesielle egenskaper som rasjonelle aktører som både kan tenke, handle og lære. Organisasjoner blir beskrevet som «superpersoner» (Czarniawska 1997). Hatch (2001) fremholder at ved organisasjonsidentitet rettes fokus på seg selv som organisasjon. Dette til forskjell fra for eksempel bedriftsimage, der fokus rettes til hvordan andre oppfatter organisasjonen. Røvik (1998) sier det slik:

*«En organisasjons identitet vil komme til uttrykk i de mer eller mindre felles oppfatninger som dannes blant medlemmer om hvem man selv er som organisasjon, hvilke andre organisasjoner man likner på og ønsker å være lik, og hvem man ønsker å være forskjellig fra» (Røvik 1998:134).*

Innenfor organisatorisk identitet, befinner det seg hovedsakelig to vitenskapelige tilnærminger. Dette er den bedriftsøkonomiske og den organisasjonsteoretiske tilnærmingen (Kvåle og Wæraas 2017). Den bedriftsøkonomiske tilnærmingen ser for seg identitet som et middel for å nå et mål, og har sin bakgrunn i økonomi som disiplin. I den organisasjonsteoretiske tilnærminga står sosialantropologi, psykologi og sosiologi sentralt i forståelsen av organisatorisk identitet. Her forstår man organisatorisk identitet i lys av hvordan organisasjonen ser på seg selv og hvordan andre ser på organisasjonen (op.cit.).

Selv om jeg i undersøkelsen har fokus rettet innover i organisasjonen, vil organisasjonens offentlige selvschildringer kunne ha betydning for organisatorisk identitet. Organisatorisk identitet kan forstås som noe som kan formes og styres strategisk av lederskapet (Kvåle og Wæraas 2017). I en slik forståelsesramme, kommer organisatorisk identitet blant annet til uttrykk gjennom markedsføring, reklame og omdømmebygging. Å skape visjoner og verdier kan sees på som offentlige selvschildringer, da man ønsker å fortelle om verden om hvem man er eller ønsker å være. Visjoner og verdier kan komme til uttrykk i form av offentlige dokumenter, gjennom å bli kommunisert i medier eller som en integrert del av organisasjonens kommunikasjon med omverden. Det kan være alt fra reklame på plakater eller hvordan man bruker sosiale medier eller hva man kommuniserer til eksterne samarbeidspartnere og borgere. Det er en skildring av en identitet, som kan stemme mer eller mindre med virkeligheten, men som kan virke tilbake på organisasjonens medlemmer i større eller mindre grad.

### **3.4.1 Identitet som interne uttrykk**

Jeg skal i oppgaven studere nærmere den interne gjenkjennelsen i verdier og visjon, som innebærer å lete etter hvordan de ansatte ser på seg selv som organisasjon. Det er de interne identitetsuttrykk jeg er på jakt etter. De interne identitetsuttrykk kommer til syne som organisasjonens selvbiografi, i en stadig dynamisk utveksling mellom personer innad og utad organisasjonen. Hvordan mennesker i en organisasjon uttrykker seg, hvilke begreper og metaforer man anvender, beskriver hvordan man ser på seg selv som organisasjon.

Czarniawska (1997) fremhever at man i det daglige tar for gitt at språket representerer virkeligheten. I organisasjonens selvbiografi finnes fortellinger om helter og skurker, kriser og suksesser i en organisasjons interne liv. Disse skildringene er med på å definere eller omdefinere organisasjonens identitet (Kvåle og Wæraas 2017). Kvåle og Wæraas fremholder

betydningen av organisatorisk folkløse som et uttrykk for organisasjonens identitet (op.cit.) Folklore i organisatorisk sammenheng viser til uformelle uttrykksformer som kan være den uformelle praten i organisasjonen, som sier noe om hvordan man oppfatter for eksempel ledelsen eller andre interne forhold. Denne praten kan komme til uttrykk for eksempel som ironi, sarkasme, humor eller ros om interne forhold. Dette er kulturelle og sosialt skapte fortellinger om viktige hendelser i organisasjonen, sentrale personer eller situasjoner som har betydning for organisasjonens identitet. I folklorisk sammenheng, er dette fortellinger som ikke nødvendigvis er objektivt sanne, men som har potensiale til å skape sosiale realiteter. De kan dermed bli en etablert sannhet i organisasjonen.

I neste kapittel vil jeg presentere hvilken metode som ble anvendt for å fremskaffe empiri til oppgaven.

## **4 Metode**

En metode i vitenskapelig sammenheng er den strategien man bruker for å gi troverdige og gyldige svar om virkeligheten (Jacobsen 2016). Jeg skal i det følgende redegjøre for hvilke forskningsmetoder jeg har brukt for å få svar på problemstillingen.

### **4.1 Valg av metode**

#### **4.1.1 Organisasjonsteoretisk ståsted**

I denne studien ser jeg på organisasjon og identitet som sosiale konstruksjoner, som har sitt utspring i et organisasjonsteoretisk ståsted (Kvåle og Wæraas, 2017). Det kan således settes inn i det fortolkende paradigme i vitenskapsteori. Jeg har valgt kvalitativ metode for å belyse problemstillingen, da jeg skal få tak i de ansattes subjektive fortellinger. Dette er en problemstilling som søker kunnskap om fenomener som identitet, verdier og visjoner som noe man ikke kan se, men som må beskrives ut fra menneskers oppfatning om dem. Kvalitativ metode brukes ofte når man skal studere fenomen som innebærer nærhet til de man skal studere (Thagaard 2013). Studien er en intensiv studie med få undersøkelsesenheter. Innenfor kvalitativ metode finner man blant annet sosialkonstruktivismen som én vitenskapelig retning. Sosialkonstruktivismen vektlegger hvordan vi forstår omverden på gjennom de begreper og ord vi bruker (op.cit.). Hatch (2001) beskriver sosialkonstruktivismens forståelse av virkeligheten som konstruert eller objektivert snarere enn som en objektiv virkelighet. Man snakker da om virkeligheten som en sosial konstruksjon, som også innebærer en konstant re-

konstruering og endring. Legger man til grunn at organisatorisk identitet er i stadig endring og er et dynamisk fenomen, vil et sosialkonstruktivistisk ståsted som utgangspunkt, være en god begynnelse i å belyse problemstillingen. Det kan likevel være nyttig å ha i bakhodet den kritikk av sosialkonstruktivismen som innebærer at man ikke bare må se på kunnskap som noe som utvikles mellom forsker og de som studeres, men også som fortellinger om noe man faktisk har opplevd (Thagaard 2013). Selv om relasjonen til forskeren har betydning, har de kontekstuelle rammene det også.

## **4.2 Datainnsamling**

### **4.2.1 Intervju**

Problemstillingen søker svar på om de ansatte kjenner seg igjen visjoner og verdier, noe som innebærer at jeg må snakke med personer i organisasjonen som kan ha tanker rundt problemstillingen. Jeg valgte derfor å bruke intervju som metode for datainnsamling, samtidig som jeg også har tatt i bruk dokumentstudier. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning. Intervjuene var forberedt gjennom en intervjuguide med ulike temaer, som også tok hensyn til om informantene ønsket å utdype enkelte hendelser eller opplevelser. Intervjuene ble derfor gjennomført som åpne, halvstrukturerte intervju. Siden jeg søker interne organisatoriske oppfatninger om verdier og visjoner i kommunen, valgte jeg å intervju fem personer i kommunens administrasjon og ledelse. For å få med meg kunnskap og nyanser fra andre ansatte, intervjuet jeg også to personer i operativ tjeneste som flyttet til kommunen på grunn av jobben. Dette gjør jeg for å finne ut om verdier og visjoner har avtrykk også lengre ned i organisasjonen. Jeg sendte forespørsel til aktuelle personer med tilhørende informasjonsskriv om prosjektet, der de også skulle samtykke til å delta i studien. For å kvalitetssikre intervjuguiden, gjorde jeg et prøveintervju med en ansatt som jeg har valgt å holde utenfor datamaterialet. Informantene ble valgt ut strategisk med tanke på hvem som har kunnskaper og meninger om tema. Dette er personer jeg som ansatt har kjennskap til, og samarbeider med i ulike sammenhenger på jobb. Da jeg fikk tilbakemelding om at de ønsket å delta, spurte jeg om de hadde preferanser om hvor de ønsket av intervjuet skulle finne sted. Dette for å unngå at min rolle som mellomleder i kommunen skulle innvirke for mye på informanten, og for å skape tillit til den som skulle intervjues. De som hadde eget kontor, valgte å bli intervjuet der. Før selve intervjuet, informerte jeg informantene om hva undersøkelsen skulle handle om, hva opplysningene de ga skulle bidra til, og når opplysningene ville bli slettet. De ble også informert om at de når som helst kunne trekke

samtykke tilbake og at de var sikret anonymitet i oppgaven. Intervjuet ble tatt opp på bånd og transkribert, der alt ble gjengitt ordrett. Selve intervjuet ble dernest slettet.

#### 4.2.2 Dokumentanalyse

Dokumenter som er brukt i studien, er informasjon hentet fra Sør-Varanger kommune sin arkivtjeneste og kommunens nettside. Dokumentene er knyttet opp mot prosessen i utarbeidelse av verdiene og visjonen, slik som informasjonsskriv til ansatte, vedtak i kommunestyre- og formannskap samt ulike planverk i kommunen.

Oversikten nedenfor viser hvilken type dokumenter som er innhentet, hvor de er hentet fra og hvilken type informasjon de gir.

Hvilke dokumenter	Hvor de er hentet fra	Hvilken type informasjon de gir
Saksfremlegg- OU Prosesen, forslag til mandat og kommunestyrevedtak	Sør-Varanger kommune v/Arkivtjenesten	Politisk og administrativ forankring i prosessen
Velkommen til samling for alle ansatte i Sør-Varanger kommune, 22.12.2006	Sør-Varanger kommune v/Arkivtjenesten	Hvordan prosessen ble presentert for ansatte
Søknad om OU midler til KS,12.01.2007	Sør-Varanger kommune v/Arkivtjenesten	Hvordan prosessen søker legitimitet for eksterne samarbeidspartnere
Informasjonsskriv nr.3, OU prosessen	Sør-Varanger kommune v/Arkivtjenesten	Hvordan det endelige produkt blir presentert for ansatte og hvordan det skulle forstås.
Strategidokument 2018-2021	Sør-Varanger kommunes hjemmeside	Hvilke mål og strategier kommunen har

Figur 1: Dokumentoversikt (min figur).



### **4.2.3 Analysen**

I selve analysen, anvendte jeg hovedsakelig en temabasert tilnærming for å kunne gå i dybden på de enkelte tema. Fokus rettes mot dybden i det enkelte tema, ikke enkeltpersoners svar. Denne tilnærmingen ble valgt for å unngå identifisering av enkeltansatte, da det er en liten kommune. Samtidig kritiseres temabasert tilnærming for ikke å ta hensyn til helheten, da man løsriver svar fra konteksten (Thagaard 2013). Derfor vil jeg presentere utsnitt av svar fra informantene for å illustrere gode poenger om temaet. Dette kalles en personsentrert tilnærming (Op.cit.).

Underveis i analysen måtte jeg gjøre noen valg utfra hvilket materiale jeg hadde, problemstilling og hva jeg ble opptatt av underveis. I intervjuguiden la jeg til grunn at dreiningspunktet i problemstillingen skulle handle om rekruttering i pleie- og omsorgssektoren. Bakgrunnen var at kommuner står overfor store utfordringer i årene fremover med hensyn til rekruttering i sektoren. Omdømmet til en kommune kan få innvirkning på rekrutteringen. Underveis i analysen ble jeg likevel mer nysgjerrig på verdiene og visjonene, og tok et valg om å gi dette temaet hele fokuset i oppgaven.

Analysen kan sies å være av induktiv karakter, da den er basert på fortolkning av empiri. Som forsker studerer jeg Sør-Varanger kommune spesielt, noe som innebærer en nærhet til det jeg skal studere. Jeg kan ikke svare på problemstillingen ved hjelp av opptellinger og kvantifisering av hvor mange ansatte som identifiserer seg med verdiene og visjonen. Jeg går inn som forsker med en forforståelse om at eksempelvis identitet er en subjektiv opplevelse, som innebærer en sosialt konstruert virkelighet. Dette fremholder Jacobsen (2016) som kjennetegn på en induktiv metode.

### **4.3 Reliabilitet og validitet**

Validitet og reliabilitet er sentrale elementer når man skal vurdere forskningens troverdighet. Reliabilitet dreier seg om et spørsmål om pålitelighet. Er resultatene av undersøkelsen pålitelig og kan man stole på konklusjonene? Kan andre komme til samme konklusjon dersom de gjennomfører samme undersøkelse? Jacobsen (2016) trekker her frem flere faktorer som kan påvirke påliteligheten ved kvalitative undersøkelser. Undersøkereffekten handler om at undersøkeren kan ha effekt på den som intervjues. Min måte å opptre på overfor de jeg intervjuer, kan påvirke resultatet av undersøkelsen. Dette kan dreie seg om alt fra kroppsspråk til klesstil. En annen faktor som kan påvirke reliabiliteten, er konteksteffekten. Dette dreier seg

om i hvilken sammenheng intervjuet foregår i. Det kan påvirke resultatet av undersøkelsen hvorvidt man blir intervjuet på et kontor, hjemme hos intervjuer eller i andre omgivelser. Dette var vurderinger jeg tok hensyn til da jeg skulle finne et egnet sted til selve intervjuene. Jeg vurderte kontoret mitt som uegnet, da det kunne skape en følelse av at jeg gjorde intervjuet i kraft av å være leder, i tillegg til at vi kunne bli forstyrret. Jeg ønsket en mer likeverdig relasjon til de jeg intervjuet, for å inngi tillit. Samtidig vurderte jeg å ha det hjemme hos meg selv, men det kunne bli for privat og gi for mye preg av å være på hjemmebane. Løsningen ble å spørre intervjuobjektene om de hadde noe egnet sted å foreslå, så lenge vi kunne snakke uforstyrret. På den måten kunne de selv kontrollere konteksten slik at jeg unngikk at det påvirket resultatet. De fleste valgte å bli intervjuet på sitt kontor, mens noen fant et annet sted å gjennomføre intervjuet.

Et annet spørsmål ved reliabilitet, er om et intervju blir gjennomført planlagt eller uten forberedelse. Resultatet vil bli annerledes dersom man har hatt tid til å forberede seg som intervjuobjekt enn hvis spørsmålene kommer som et overraskelsesmoment. I denne undersøkelsen valgte jeg å sende ut et informasjonsskriv i forkant, slik at den som skulle intervjues kunne forberede seg litt på tema. Jeg sendte ikke ut spørsmålene, likevel fikk jeg hos enkelte spørsmål om jeg kunne sende disse ut slik at de kunne forberede seg. Jeg forklarte da at jeg kun ønsket å sende ut et informasjonsskriv, fordi jeg ønsket å få tak i umiddelbare svar, noe alle aksepterte. Hvis de hadde fått spørsmålene på forhånd, ville det kunne gi andre svar enn de umiddelbare refleksjoner jeg ønsket å få. Når det gjelder overførbarhet i forhold til konklusjoner i oppgaven, er antall enheter som undersøkes helt klart for få til å si noe generelt. Man kan ikke uten videre overføre samme konklusjon til for eksempel andre kommuner, også fordi man i en implementeringsprosess av verdier og visjoner har hatt ulike måter å gjøre ting på. Likevel vil man kunne ta med elementer med i en videre og mer bredere forskning på verdier og visjoners betydning i kommunale organisasjoner. Oppgaven vil kunne gi en dybdekunnskap med unike fortellinger som man ikke får tak på i større kvantitative studier. Slik kan oppgaven få tak på noen tendenser i ansattes fortellinger om verdier og visjoners betydning i organisasjonen. Oppgavens intensjon har heller ikke vært å presentere en ekstern gyldighet utenfor denne oppgaven, men snarere å bidra til et område som det kan forskes ytterligere på.

Validitet i forskningssammenheng handler om tolkning av datamaterialet og om data er gyldige i forhold til virkeligheten (Thagaard 2013). Som forsker har jeg valgt å bruke Sør-Varanger kommune som case, en kommune jeg selv jobber i. Jacobsen (2016) fremholder at det både er fordeler og ulemper å studere egen organisasjon. Fordelene kan være at man kjenner organisasjonen og personene som jobber der, og lettere får tilgang til informasjon og får tillit fra de som skal studeres. Samtidig kan man som forsker være for tett på forskningsfeltet og kan ha «blinde flekker». Det vil si at man ser eller tolker utsagn eller hendelser annerledes fordi man har en forforståelse av det som skal studeres. Utenforstående vil lettere kunne unngå slike blinde flekker. Det kan for eksempel innvendes at jeg for over ti år siden selv var deltakende i prosessen, noe som kan gjøre at mitt fokus som forsker vil være «farget» av dette. Likevel var jeg ikke med under selv utvelgelsen av verdiene og visjonen, noe som kan gjøre studien mer troverdig. Samtidig kan jeg som forsker bli møtt med usikkerhet om sin agenda som «innsider» og fremstille resultater av studien skjevt.

Underveis i forskningsprosessen, ble jeg tilsatt i en annen stilling. Dette medførte et annet arbeidsforhold til enkelte av de jeg intervjuet. For noen skulle jeg bli deres overordnede, for andre ville jeg bli deres sideordnede. Potensielt vil dette kunne påvirke hvilke svar intervjupersonen gir, og dermed validiteten av undersøkelsen. Den som undersøkes, kan ønske å fremstå på en annen måte enn hvis man ikke hadde en slik arbeidsrelasjon. Jeg vurderte likevel at siden jeg på intervjuet ikke hadde tiltrådd i stillingen og heller ikke ville være nærmeste leder til de det gjaldt, ville det ikke påvirke intervjusituasjonen. Spørsmålet om validitet blir da et spørsmål den kritiske leser må stille seg på bakgrunn av forskerens ståsted (Thagaard 2013). Det fordrer en åpenhet fra forskeren omkring empiri og hvordan disse er frembragt.

Når det gjelder den interne gyldigheten, om beskrivelsene i undersøkelsen er sanne, vil det i denne oppgaven for det første være en vurdering av om jeg har fått tak i de rette kildene til å besvare problemstillingen. En innvending kan være at hovedvekten av intervjuobjektene kommer fra administrasjon og ledelse, og slik sett kan gi en skjev fremstilling av hvorvidt verdier og visjoner er implementert ned i organisasjonen. Dette kan gi feile konklusjoner i oppgaven og trekke ned den interne gyldigheten. Når jeg likevel valgte kildene slik jeg gjorde, var det fordi de satt på verdifull kunnskap om tema og problemstilling, samtidig som mange av disse har vært med under hele prosessen for ti år siden med implementering av

visjonen og verdiene. Jeg ser likevel at for å få et mer fullverdig bilde om hvordan verdier og visjon har «satt» seg i organisasjonen, kunne det vært nyttig og hatt flere nivå av ansatte med i undersøkelsen. I tillegg var tidsaspektet en vesentlig faktor for hvor mange jeg hadde mulighet til å intervju.

## 5 Analyse og presentasjon av resultater

Jeg vil i dette kapitlet analysere funn fra intervjuene og dokumentene basert på tre sentrale perspektiv; det rasjonelle, det institusjonelle og det nyinstitusjonelle perspektiv. Jeg vil starte med å drøfte funn ut fra et rasjonelt perspektiv.

### 5.1 Visjonen og verdiene som rasjonelle styringselementer

I et rasjonelt perspektiv, vil utarbeidelse av verdier og visjoner være adskilt fra selve implementeringsprosessen. Utarbeidelse av strategier og mål blir ofte utarbeidet av toppledelsen, mens mellomledere får i oppgave å implementere målene (Hatch 2001). OU-prosessen i Sør-Varanger kommune var forankret gjennom et kommunestyrevedtak<sup>11</sup>, men arbeidet med verdier og visjoner ble gjennomført administrativt, ifølge en av respondentene: «Vi gjorde dette som en administrativ, ikke noe politisk prosess». Dette er i tråd med et rasjonelt perspektiv, der organisasjoner blir oppfattet som redskaper i å nå mål som er viktig i samfunnet (Christensen m.fl. 2015). At verdiarbeidet blir sett på som et administrativt anliggende, kan ha hatt innvirkning på hvordan verdier og visjon skulle forstås i den videre utarbeidelsen og implementeringen. I et administrativt apparat har man en formell organisasjonsstruktur med en hierarkisk oppbygning. I et rasjonelt perspektiv vil man i en formell organisasjonsstruktur, ikke ta hensyn til personlige egenskaper hos de som innehar posisjoner. Forventninger til hva som skal gjøres, er uavhengig av hvilke personer som til enhver tid er i ulike posisjoner (Christensen m.fl. 2015). Den formelle organisasjonsstrukturen tar ikke hensyn til hvorvidt medlemmene i organisasjonen kjenner seg igjen i verdiene og visjonen eller ikke. Informasjonsbrevet<sup>12</sup> som kommunen sendte til sine ansatte etter at verdiene og visjonen ble vedtatt, understøtter at det kan ligge et rasjonelt perspektiv bak innføringen. Dette gjenspeiles i teksten, der kommunen sier «*Verdier*

---

<sup>11</sup> Melding om politisk vedtak 31.01.2006, OU-prosessen 2006, Forslag til mandat til fase 1.

<sup>12</sup> Informasjonsbrev nr.3, OU-Prosessen

*definerer- forventet atferd*». Dette kan forstås som at kommunen ga en «bestilling» til sine ansatte om å forandre atferd i samsvar med verdiene og visjonen. De ansatte sees i et rasjonelt perspektiv som et verktøy eller instrument for at organisasjonen skal oppnå og opptre i tråd med verdiene og visjonen. Som en av respondentene uttrykte det; «*Jeg tenker nok at de ansatte, de fikk nok klar beskjed om hva man hadde å strekke seg etter, da*». Dette kan tyde på at også de ansatte oppfattet verdiene og visjonen som en bestilling eller et ønske om å endre atferd, i tråd med et rasjonelt perspektiv. Hatch (2001) beskriver den rasjonelle modellen som en lineær prosess, der ideer går fra toppen og ned til bunnen av organisasjonen. En respondent sa det på denne måten: «*Det blir på en måte hovednøkkelen med de målene som arbeidsgiver ønsker å oppnå med våre medarbeidere*». «Det» kan her forstås som verdiene og visjonen blir et middel de ansatte skal bruke for å nå organisasjonens mål, som er i tråd med mål-middel tenkningen i et rasjonelt perspektiv.

Selv om verdiarbeidet ble gjennomført administrativt, kan det synes som at det ikke var helt uten politisk forankring. I kommunestyrets mandat til OU-prosessen fra 31.01.2006 heter det:

*«Sør-Varanger kommune skal være en tilgjengelig, effektiv og service-ytende kommune»<sup>13</sup>.*

Dette var ett år før kommunen inviterte alle ansatte til Open Space- samling. I mandatet finner man igjen tre av verdiordene som senere skal bli kommunes verdigrunnlag. Det kan tyde på at det allerede da lå føringer for hvilke verdier som skulle ligge til grunn i prosessen.

Verdiordene blir her koblet til begrepet effektiv, som kan fortelle noe om i hvilken sammenheng de ansatte skulle forstå verdiordene når disse skulle implementeres. Røvik (2007) fremholder at man i den hieratiske oversettelseskjeden vil ha begrenset frihet når ideer skal oversettes til lokale forhold. Ut fra et rasjonelt perspektiv, skulle da verdiene og visjonen som abstrakte ideer, få et mer konkret innhold jo lenger ned i organisasjonen de «synker» (op.cit.).

Selve implementeringen av verdier og visjoner blir av en respondent beskrevet slik:

---

<sup>13</sup> Melding om politisk vedtak 31.01.2006, OU-prosessen 2006, Forslag til mandat til fase 1.

*«...så gikk det jo melding ut til alle lederne om at nå må dere ta opp på personalmøter om hva betyr det for den enkelte på min avdeling»*

Ut fra et rent rasjonelt perspektiv, blir verdier og visjoner sidestilt med regler, instruksjoner og prosedyrer. Enkelte av respondentene understøtter det rasjonelle perspektiv om at man kan styre atferd gjennom verdierarbeid:

*«Man kan jo styre en kultur gjennom verdier. Man kan si hva som er viktig for oss og hva det er ønske om at vår kultur skal preges av. Og da kan man si at det skal være kontroll og det skal være styring, eller man kan si at her skal det være kvalitet, hva kan vi få til i lag, vi får en vi-følelse da. Jeg tror absolutt at man kan styre en kultur.»*

Utsagnet kan sies å være i tråd med et rasjonelt perspektiv på kultur, som noe man kan styre målrettet. I studien fremhever respondentene noen verdier fremfor andre. «*Ja altså personlig, i min jobb og sånn, så har dette med tilgjengelig vært et viktig verdiord for meg*». Dette kan være fordi mennesker ikke er maskiner, og det er naturlig at man føler mer for noen verdier enn for andre. Røvik (2007) beskriver at den rasjonelle logikk kjennetegnes ved at mål i seg selv ikke har noen verdi, annet enn å være redskaper for organisasjonen. Personlige preferanser vil dermed bryte med det rasjonelle perspektiv. En respondent sa dette:

*«Men så kan man jo si i ettertid da at det var for mange ord. Det var for mange ord, nå husker jeg ikke de i dag engang.»*

Utsagnet kan tolkes som at omfanget av verdiord gjør at de ansatte mister oversikten over alle målene. I perspektivet om begrenset rasjonalitet, vil det kunne innebære at ansatte hindres i å nå alle rasjonelle mål organisasjonen har satt fordi man ikke har all informasjon. Det ble for mange verdiord, i tillegg til at det ikke lå noen føringer på hvordan de skulle forstås. I stedet for å forsøke å nå alle målene, velger man ut de verdier man husker eller kan identifisere seg med. I forhold til ideen om begrenset rasjonalitet, kan det synes som at utvelgelsen av verdiord handler om hva man knytter ordene til. Som en respondent sa:

*«I min jobb, så har dette med tilgjengelig vært et viktig verdiord for meg. Fordi man kan se på det som veldig vesentlig for leder, det å være tilgjengelig»*

Her knyttes tilgjengelig til lederskap. I ideen om begrenset rasjonalitet, vil måloppnåelse her dreie seg om å bli mer tilgjengelig. En respondent beskrev helhetstenkende slik:

*«Ja også faller de naturlig inn, tenker jeg. Fordi at det er en del av arbeidet. Det at man skal være helhetstenkende.»*

Dersom man skal trekke noen konklusjoner om verdiarbeidet har hatt ønsket effekt ut fra et rasjonelt perspektiv, må respondentenes egne beskrivelser av når de har opplevd å handle i tråd med verdiene og visjonen, legges til grunn. Noen trakk fram flyktningkrisen i 2015 som eksempel:

*«.. hvor folk stilte opp og hvor ansatte stilte opp og, hvor man igjen så muligheter og ikke begrensningene. Hvor man egentlig var en kommune som var interessert i å finne løsninger og fikk til ting. Og var grensesprengende der»*

Utsagnet kan tyde på at visjonen har hatt ønsket effekt ut fra et rasjonelt perspektiv. En annen respondent trakk frem bruken av systemer som grensesprengende:

*«Vi har vært ganske grensesprengende i henhold til forskjellige systemer, vi var tidlig ute når det gjaldt å prøve å gå over til mer teknologi og digitalisering».*

Svarene i forhold til om man opptrer i tråd med visjon og verdier er likevel ikke entydig. Som en respondent sa: *«Ikke nødvendigvis at vi dermed er så grensesprengende i det vi gjør. Men vi bruker det ordet.»* Svaret kan tyde på at visjonen brukes, men at dette ikke betyr at ord nødvendigvis følger handling. Ut fra et rasjonelt perspektiv, kan svarene innebære et sprik i om organisasjonen handler i tråd med verdiene og visjonen. En forklaring kan være at verdiene og visjonen som abstrakte ideer ikke ble oversatt tydeligere jo lenger ned i organisasjonen man kom, slik en hierarkisk oversettelseskjede beskriver (Røvik 2007).

Oppsummert kan funn tyde på at innføring og oppfatninger om verdier og visjon er i tråd med et rasjonelt perspektiv, men om organisasjonens medlemmer faktisk handler og tenker i tråd med verdiene og visjonen er noe usikkert.

I neste avsnitt skal vi se nærmere på verdiene og visjonene ut fra et institusjonelt perspektiv.

## 5.2 Visjonen og verdiene som institusjonelle særtrekk

I følge Wæraas (2004) dreier de institusjonelle særtrekk seg om det som gjør en organisasjon unik og særpreget. Dette er uformelle normer og verdier som etter hvert nedfelles i organisasjonen. Kulturperspektivet er sentralt i et institusjonelt perspektiv, og kan i denne sammenheng fortelle om verdiene og visjonen har blitt en del av kulturen i Sør-Varanger kommune.

### 5.2.1 Kulturelle uttrykk av verdiene og visjonen

Christensen m.fl. (2015) beskriver organisasjonskultur som noe som gradvis vokser frem og formes til i møte med indre og ytre rammer. Verdiene og visjonen har eksistert i Sør-Varanger kommune over en tiårs periode, der institusjonelle vilkår kan ha påvirket disse i flere ulike retninger. En av respondentene beskrev oppslutningen omkring verdiene og visjonen den gang de ble innført, slik:

*«Så vet jeg jo at når det ble bestemt disse visjonene og verdiene så oppfattet man stor enighet, det var noe folk kunne stille seg bak.»*

Utsagnet kan tyde på at verdiene og visjonen var godt forankret i ledelse og administrasjon da de ble innført. En av respondentene som ikke var med i prosessen den gang, svarte slik om verdiene og visjonen er beskrivende for kulturen på arbeidsplassen i dag:

*«Ja. Det gjør jeg absolutt. Altså folk er engasjerte. Og det er sånn at vi har oppfordret de som ikke har engasjement eller interessen lengre, kanskje skulle se seg om etter en annen jobb. Vi hopper nå i det vi får av pasienter og så vi er ikke redd. Det er vi ikke. Og vi strekker oss jo langt. Det gjør vi.»*

Utsagnet kan antyde stor grad av identifisering, spesielt med verdien engasjerte. Det sies så sterkt at dersom man ikke er det, bør man slutte i jobben. Man kan på den måten tolke det som at kulturen i seg selv regulerer hvilke verdier som er akseptable. Samtidig kan man se at verdien oppleves å være i samsvar med egne kulturelle verdier og har blitt mer enn akseptert. Så akseptert at den til og med kan fungere ekskluderende. Dette kan tyde på at verdiene og visjonen har blitt adoptert også av ansatte som ikke hadde tilknytning til prosessen den gang, og man har fått en kultur som er i tråd ved organisasjonens verdier. Respondenten utdyper dette ytterligere på denne måten:



*«.. jeg har alltid vært opptatt av dette med engasjement. Og det å tenke helhetlig. Sør-Varanger er en spennende kommune som er grensesprengende hvor man kommer hvor man vil.»*

På denne måten viser respondenten at verdiene oppleves å ha en mening også utover organisasjonens mål. Verdiene oppleves som å være i tråd med hva man selv vektlegger som viktige verdier. Når verdiene oppleves å være i tråd med egne verdier og normer, vil verdiene oppleves som kulturelt passende, i samsvar med March og Olsens (1989, i Christensen m.fl. 2015:54) beskrivelser om organisasjonskultur. En respondent sa det slik: *«Jeg liker jo det med å være modig, jeg da, det har jeg alltid likt»* Utsagnet kan indikere også en følelsesmessig tilknytning til verdien. Fombrun og Van Riel (2004) vektlegger nettopp den emosjonelle tilknyttingen ansatte må ha til organisasjonen for å kunne være gode ambassadører for sin organisasjon. Ved å ha en følelsesmessig tilknytning til verdiene som er viktig for organisasjonen, vil man også lettere føle det samme for organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik (2007) fremholder at det optimale i et institusjonelt perspektiv på ledelse, vil være at alle medlemmer vil fremme organisasjonens mål og visjoner spontant. En respondent sa det slik: *«Alle bruker det, at vi er grensesprengende, om vi ikke husker alle verdiordene»*, noe som kan indikere at visjonen er noe mange bruker aktivt. I et institusjonelt perspektiv kan institusjonaliseringsprosesser bidra til at en organisasjon utvikler en distinkt kultur eller sjel, som skiller organisasjoner fra hverandre og gir en egen verdimesig profil (Christensen m.fl. 2015). Utsagn fra respondentene kan tyde på at visjonen grensesprengende har medvirket til en slik profil, kanskje på bakgrunn av at visjonen kan bety ulike ting. Slik en respondent uttrykte det: *«Jeg assosierer det veldig til det her med å være en kommune som ligger på grensa til flere land»*. Respondenten utdyper metaforen på denne måten:

*«I forhold til å være en grensesprengende kommune, og det at og kanskje også det her utstrakte arbeideidet vi har i forhold til Russland. Med et naboskap som vi har hatt i veldig lang tid, også under den kalde krigen, hvor man har utvekslet, folk til folk, idretts arrangementer. Sånn at vi på en måte er en kommune i grenseland».*

Et institusjonelt perspektiv beskriver kultur som noe man er, der legitimitet knytter seg til en institusjonell tyngde i kulturen (Christensen m.fl. 2015). Visjonen til kommunen som

grensesprengende kan tyde på en slik tyngde, på grunn av den metaforiske betydning respondentene legger i begrepet.

Kulturen i en organisasjon virker inn på hvor mottakelig man er for endringer. Christensen m.fl. (2015) fremholder betydningen av stivhengighet, som beskriver betydningen av organisasjonens formative år for hvilke utviklingsveier den siden tar. Historiske røtter og hvilke mål man har satt seg tidligere, kan være vanskelig å endre selv om konteksten og omgivelsene endrer seg. En av respondentene sier det slik:

*«Kultur handler om mye om det usagte, det som ligger i veggene, det som vi føler vi omgir oss med. Det som vi på en måte er. Vi ønsker å fremstå på en annen måte, så kommer kulturen og biter oss i halen og sier sånn her er det bare.»*

Utsagnet understøtter et institusjonelt perspektiv, der kulturen i organisasjonen er bestemmende for om man adopterer verdier og visjoner. Logikken om det kulturelt passende slik Christensen m.fl. (2015) beskriver, kan tyde på at det er i samsvar med respondentens betraktninger.

Oppsummert kan studien tyde på at respondentene kjenner seg igjen i verdiene og visjonen ut fra et institusjonelt perspektiv. Det finnes avtrykk av verdiene og visjonen i organisasjonen, der visjonen uttrykkes sterkest. Grunnen til det, kan synes som at den har en institusjonell tyngde på grunn av at grensesprengende kobles både til kulturell betydning og geografisk beliggenhet. Verdiordenes avtrykk gjenspeiles i relasjon til den rollen man har i organisasjonen, samt sin yrkesutøvelse. Funn kan indikere at verdiene har satt seg i kulturen i organisasjonen slik at verdiene i noen grad også kan opptre selvregulerende, noe som kan forklares ut fra hvor lang tid som har gått siden innføringen.

Det institusjonelle perspektivet fokuserer på verdier og normer som har befestet seg i en organisasjon over lang tid, men favner ikke i like stor grad påvirkning fra omgivelsene. Der har det nyinstitusjonelle perspektiv sitt fokus.

### **5.3 Visjonen og verdiene som nyinstitusjonelle særtrekk**

Myteperspektivet refereres ofte til den nyinstitusjonelle skole (Christensen m.fl. 2015).

Myteperspektivet beskriver organisasjoner som konfronteres med sosialt skapte normer i institusjonelle omgivelser, som ofte er mer omskiftelige (op.cit.). Når oppskrifter og ideer

skal tas i bruk i organisasjonen, må de tolkes og tydeliggjøres for å kunne anvendes. Jeg skal i neste avsnitt undersøke hvordan ansatte i Sør-Varanger kommune tolker og oversetter verdier og visjon og gir disse mening i omgivelsene.

### **5.3.1 Oversettelse av visjon og verdier**

Da Sør-Varanger kommune innførte verdier og visjoner i 2007, kan innføringen tolkes inn i et nyinstitusjonelt perspektiv som en oppskrift eller idé som blir adoptert av organisasjonen på bakgrunn av myteperspektivet. En respondent sa det på denne måten:

*«I den perioden, så var det jo nettopp dette med å skape omdømme gjennom kultur bygging og det med å skape felles verdier».*

Utsagnet kan tolkes dithen at det var noe som lå i tiden, nærmest en mote i tråd med motehandlerteorien (Røvik 1992). Omdømme blir her koblet til verdiarbeidet, dette kan tyde på at sosialt skapte normer i omgivelsene hadde en betydning da verdiene og visjonen ble innført. Et spørsmål i dagens kontekst blir om de ansattes oppfatninger om verdiene og visjonen stemmer overens med et nyinstitusjonelt perspektiv. En respondent sa det slik: *«De fleste har jo dette med visjoner og verdier»* Det kan indikere at verdier og visjoner i organisasjonen fremdeles betraktes som en sosialt akseptabel norm.

Når verdiene og visjonen settes ut i livet, må noen oversette disse på en slik måte at de kan anvendes i organisasjonen. Røvik (2007) bruker begrepet translasjon om spredning, overføring og virkninger av organisasjonsideer. Translatører er de som formidler organisasjonsideer mellom ulike kontekster. En respondent sa det slik:

*«Når de verdiordene ble vedtatt, så gikk det jo melding ut til alle lederne om at nå må dere ta opp på personalmøter, ta opp det her og hva betyr det for den enkelte på min avdeling»*

Utsagnet kan tyde på at når verdiene og visjonen skulle oversettes, ble det overlatt til den enkelte avdeling og den enkelte ansatte. En respondent sa det på denne måten:

*«Dermed så skapte ikke de her verdiordene en felles forståelse og et felles samhold. Jeg opplevde jo at de her verdiene som man skulle jobbe etter, fikk ulik betydning i*

*forhold til ulike avdelinger, og dermed så var man egentlig med på å spe istedenfor å samle kommunen».*

Røvik (2007) fremholder at translatørkompetanse kan være en kritisk kompetanse som ofte blir oversett når nye ideer søkes innført i organisasjoner. Når Sør-Varanger kommune overlater oversettelsen av verdier og visjon til den enkelte avdeling, kan det synes som implementeringen fikk betydning for hvordan verdier og visjon ble forstått ut i organisasjonen. En respondent oversetter visjonen på følgende måte: «*Det å være grensesprengende i en kommune, det er jo å tørre å gjøre noen nye ting og tørre å ta i bruk noen nye metoder*» Betydningen av grensesprengende kobles her til innovasjon og nytenkning, noe som kan bety at visjonen legitimerer organisasjonen som fremtidsrettet og endringsvillig. En annen respondent uttrykte det på denne måten:

*«Grensesprengende for meg det handler jo om å sprengre grenser, det handler jo om å sprengre mine individuelle grenser i stor grad, men samtidig så handler det også om å involvere samfunnet.»*

Her knyttes visjonen mer til individet, samtidig som samfunnet rundt ilegges betydning. Visjonens betydning som et kollektivt og individuelt ansvar trer frem som en meningsbærende kontekst. Andre respondenter beskrev visjonen slik:

*«Vi er på en måte er en kommune i grenseland. Hvor vi også på en måte snakker med, det som kanskje resten av verden oppfatter som fiender.»*

Her kobles grensesprengende til den geografiske beliggenheten, hvor man kan ane en kommune satt inn i en storpolitisk kontekst. I folklorisk sammenheng kan utsagnet tyde på en heltebeskrivelse, der kommunen står opp mot resten av verden. Dette kan sees på som et identitetsuttrykk, slik Kvåle og Wæraas beskriver det (2017). En respondent svarte på denne måten:

*«Først så tenker jeg jo at når man jobber på tvers av grenser. Også at vi jobber på grensa til Russland, vi jobber med mange nasjonaliteter på en måte, mange språk og ivareta det gode samarbeidet som er, da mellom Norge og Russland. Så tenker jeg at man kan gå utover grenser og tenke litt annerledes. Litt nytt».*

Her kobles den geografiske beliggenheten sammen med innovasjon og nytenkning. Utsagnene kan tyde på at de tema som går igjen hos de ansatte når man skal ilegge visjonen en mening, har ganske likt innhold. Det kan innebære at den symbolske betydningen av grensesprengende, gir mening for organisasjonens medlemmer. At visjonen gir mening, kan tyde på at oversettelse har skjedd i form av en omsmelting til lokale forhold, i tråd med myteperspektivet (Christensen m.fl. 2015). Røvik (2007) beskriver kontekstualisering som et begrep når ideer skal oversettes til praksis. Ideene må gis en organisatorisk kontekst, der både konteksten og ideene påvirker hverandre. Det kan synes som at visjonen her har fått det Røvik omtaler som tidsmarkering, der ideer innskrives og gis en lokal betydning (Op.cit.).

Når det gjelder verdiene, blir ikke disse tillagt like stor betydning blant respondentene.

Unntaket her kan sies å være verdien modig, slik en respondent sa:

*«Det blir kanskje litt mere floskler det å være serviceinnstilte, engasjerte, positive og sånne ord. Det kan alle ha. Men å si at man skal være modig for tusen stykker er noe annet enn at man skal være serviceinnstilt og positiv og tilgjengelig og alle de her tingene som å være modig er litt mer, det betyr noe for meg selv».*

Respondenten gir her modig en større betydning enn de andre verdiene. Det kan tyde på at begrepet kan relateres til typiske attraktive menneskelige egenskaper og appellerer til følelser hos menneskene i organisasjonen. Kvåle og Wæraas (2017) viser til at flere organisasjoner omskriver verdier til egenskaper, der verdier og adjektiv blir to sider av samme sak. Det kan tyde på at Sør-Varanger kommune har gjort et liknende grep, der kommunen sier man er modig, ikke at man «har mot». En respondent beskrev verdiordene slik: *«Jeg tenker at mange av de her ordene, de er egentlig veldig sånn allmenngyldig».* Det kan tyde på at verdiene tilgjengelige, helhetstenkende, serviceorienterte og engasjerte er verdier som ikke har den samme symbolverdien som grensesprengende og modig. Noe av grunnen kan være, slik respondenten peker på, at ordene er nokså vanlige og ikke gir kommunen noe særpreg. Det er nærmest selvfølgeligheter som alle kommuner kan slutte opp om, noe som indikerer at verdiene er kompatible med verdier ellers i samfunnet. De bidrar dermed til å oppnå legitimitet som organisasjon i tråd med Lencionis (2002, i Kvåle og Wæraas 2017:61) «permission-to-play» verdier. Dette er verdier som representerer et minstekrav samfunnet forventer at organisasjoner har. At kommunen har verdier som «alle andre» har, kan sies å

være i tråd med et nyinstitusjonelt perspektiv, der innføringer av ulike organisasjonskonsept og ideer, gjør organisasjoner mer og mer lik hverandre (Kvåle og Wæraas 2017).

Oppsummert kan empiri tolkes i et myteperspektiv som at translasjonen av verdiene og visjonen ble overlatt til den enkelte avdeling og ansatte da de skulle implementeres, noe som kan ha gitt verdier og visjoner ulik betydning og bidratt til fragmentering snarere enn å fremstå enhetlig som organisasjon. Funn kan tyde på at visjonen grensesprengende har blitt innskrevet i lokale forhold, mens verdiene oppleves ulikt. I neste kapittel skal vi se på om de ansatte opplever en sammenheng mellom det verdiene sier man er og det man faktisk gjør som organisasjon.

### **5.3.2 Substans, fremtreden og kognitiv redefinering**

Selv om funn fra studien min tyder på en innskriving av visjonen, er ikke materialet entydig. Andre funn i materialet kan tyde på at noe har skjedd med verdiene og visjonen i løpet av disse ti årene. En respondent uttrykker det slik:

*«Ja nå har jeg vært her i (..) år i denne organisasjonen, og kulturen er jo nå en helt anna. Etter min oppfatning, enn det den var for noen få år siden. Så den er jo endret. Og den er jo endret på bakgrunn av noe».*

Respondenten utdyper dette slik: «Jeg tenker at den den nye måten å lede organisasjonen på, er med på å få oss dit vi er i dag». Svarene kan forstås som at det er nye måter å lede på, og som oppleves å sette verdier under press. Som en respondent uttrykte: «Når handlingsrommet blir mindre så er det vanskelig å utøve verdiene.» Byrkjeflot (2011) fremholder spenningsforholdet mellom substans og fremtreden som kompliserer strategisk omdømmehåndtering. Substans handler her om hvem man er og hva man faktisk gjør, mens fremtreden handler om hvordan man viser seg utad. Hvis gapet mellom hvem man er og hvem man sier at man er blir for stort, kan det skape uro og misnøye internt. Dette kan igjen påvirke omgivelsenes oppfatninger av organisasjonen. Som en respondent uttrykte det:

*«I forhold til de verdiordene og visjonen, så er nok det mer sånn prat og praksis. Utad så kanskje man uttaler det, men det er mere sånn, man prøver kanskje å fremstå som noe annet enn det man er.»*

Utsagnet kan sies å være i tråd med myteperspektivet, der adopterte myter fungerer mer som et utstillingsvindu eller ferniss (Christensen m.fl. 2015). Det kan være et tegn på en frikobling, slik Røvik (1998) beskriver. Verdiene og visjonen blir liggende på «overflaten» uten å påvirke organisasjonen ellers. Kommunen forsøker i et slikt perspektiv å oppnå legitimitet i samfunnet med å kommunisere sine verdier og visjoner for omverden, selv om de kanskje ikke fremstår på samme måte internt. Kommunen formidler også visjonen og verdiene på sine offentlige dokumenter, slik at disse er synlig for omverden. En respondent svarte slik på om hun hadde kjennskap til Sør-Varanger kommunes visjon: «*Ja. Det vet jeg. Det stod på arbeids bilen fra hjemmesykepleien*». At kommunen reklamerer for sin visjon på sine biler, kan tyde på at organisasjonen er opptatt av å formidle sin identitet til omgivelsene. Christensen (2004) peker på at ved å kommunisere med omverden, bekrefter man sin egen identitet og berettigelse til å eksistere. Han fremhever at når organisasjoner kommuniserer med omverden, kommuniserer de ofte like mye til seg selv. Når organisasjoner proklamerer for omverden hvem man er, snakker man like mye til organisasjonens «indre». Dette beskrives som *autokommunikasjon*, som omhandler en sirkularitet i kommunikasjon med omverden, der man ikke bare forfører omverden, men også selv blir forført. Christensen (2004) trekker blant annet frem eksempelet om at på samme måte som når man forteller til omverden om hvilke nyttårsforsetter man har, blir også organisasjonens målsetting mer forpliktende for organisasjonen innad når disse kommuniseres til omverden (op.cit.). Moldenæs (2006) beskriver betydningen av sannferdighetskravet når man forteller historier om visjoner, der det implisitt ligger et løfte om å følge opp med handlinger som kan gjøre visjonene sanne en gang i fremtiden. Troverdigheten knyttes opp mot at det ikke er for stort gap mellom det som fortelles, og virkeligheten. En respondent beskrev sammenhengen mellom verdier og praksis på denne måten:

*«Ja det gjelder ut i fra de verdiene som praktiseres. I forhold til de ordene så henger det jo ikke sammen i det hele tatt. I forhold til de ordene vi skal ha da. Eller de verdiene som på en måte skal ligge i bunnen. Det tror jeg ikke, altså, nå er det andre ord som er i vinden da.»*

Respondenten utdypet: «*Der styring og kontroll er de nye ordene*». Dette kan være uttrykk for en fremmedgjøring, at verdiene ikke kjennes igjen i dagens virkelighet. Én måte å tolke det på, er at organisasjonen har et behov for mer styring og kontroll på bakgrunn av endringer i

samfunnet, men at dette ikke oppleves å være i tråd med verdiene som ble laget for ti år siden. At organisasjonen forholder seg til institusjonelle endringer i omgivelsene, kan sies å være i tråd med myteperspektivet, da omgivelsene er mer skiftende enn i et kulturelt perspektiv (Christensen m.fl. 2015). Løsningen på å imøtekomme endringer i omgivelsene, kan synes å være å omdefinere hva grensesprengende skal innebære. Som en respondent uttrykte det:

*«... rammene er strammere enn de var før. Behovene er like skrikende som tidligere. Så man kan si at de økonomiske rammene og framtidsutsiktene i hva man skal håndtere har endret seg. Sånn at.. det å være grensesprengende på andre måter å jobbe på, tenke på andre måter».*

Respondenten utdypet en omdefinering også i forhold til verdiene:

*«Vi skrev serviceerklæringer, vi var sånn som skulle gjøre ting for folk. Og i dag så er endringa det at vår service går ut på å gjøre deg i stand til at du selv skal mestre ting».*

Respondentens utsagn kan indikere at man har flyttet fokus fra verdien serviceorientert som å gjøre ting for, til å sette mennesker i stand til å mestre selv.

Schein (2010) skriver om kognitiv redefinering dersom man skal endre kulturelle antakelser i organisasjonen. Ledelsen må selge inn nye visjoner til de ansatte ved behov for endring eller redefinering. Utsagnene kan tyde på at en kognitiv redefinering er i ferd med å utvikles i organisasjonen for å tilpasse seg samfunnets normer og verdier. Schein (2010) fremholder også betydningen av at hele organisasjonen må få kunnskap og mulighet til å delta aktivt i en prosess med kognitiv redefinering. Aktiv deltakelse og engasjement er viktige redskaper dersom ledelsen skal «selge» sin visjon.

Oppsummert kan studien tyde på at materialet spriker i det nyinstitusjonelle perspektiv. Visjonen har fått en innskriving i en lokal kontekst, mens verdiene oppfattes å være mer allmenngyldig. Samtidig har endringer i omgivelsene bidratt til en delvis frikobling, der verdier og visjoner ligger på «overflaten» av organisasjonen. En reaksjon på endringer i omgivelsene, kan tyde på en kognitiv redefinering av verdiene og visjonen i organisasjonen.



## 6 Avsluttende konklusjoner og refleksjoner

Jeg har studert verdier og visjoners betydning i offentlige organisasjoner, med fokus på om man kan finne avtrykk av verdiarbeid internt i en organisasjon. Problemstillingen var om verdiene og visjonen har betydning for ansatte i Sør-Varanger kommune ti år etter OU-prosessen, - og i så fall, på hvilken måte. Problemstillingen er todelt, der resultatet av den første delen er avhengig av resultat for den andre delen.

Denne studien har i utgangspunktet for få undersøkelsesenheter til å trekke bastante konklusjoner. Likevel kan den vise noen tendenser. Studien viser til at innføringen og oppfatning blant ansatte om hva som var ønskelig ved innføringen av verdiene og visjonen, var i tråd med et rasjonelt perspektiv. Innføringen bar preg av å ha en mål-middel forståelse, der verdiene og visjonen formidlet ønsket atferd. Oppfatninger blant ansatte samsvarte om intensjonen med innføringen av verdier og visjon. Innføringen ble også av ansatte sett på som en «bestilling» fra ledelsen, uten at det ble gitt noen nærmere føringer for hvordan de ansatte skulle oppføre seg i tråd med verdiene og visjonen. Uklarheter ved implementeringen gjorde at intensjonen om en enhetlig organisasjon, snarere bidro til en fragmentering, ut fra et rasjonelt perspektiv.

Et interessant poeng er at i Kubban og Kurthis (2016) analyse av samme OU-prosess, viste at oversetting av ideen var lite vektlagt. Dette er i tråd med funn gjort i denne studien i forhold til oversettelse av verdier og visjon da de ble innført. At oversettelse ble lite vektlagt, kan forklares ut fra et rasjonelt perspektiv, der innføring av verdier og visjon blir satt i et mål-middel perspektiv. Hva som siden faktisk skjedde med verdiene og visjonen, kan forklares ut fra et institusjonelt og nyinstitusjonelt perspektiv. I et institusjonelt perspektiv viser studien at ansatte kjenner seg igjen i visjonen på grunn av at den er gitt en lokal kontekst. Verdiene relateres til rollen som arbeidstaker og yrkesutøver. Det nyinstitusjonelle perspektivet viser til et sprik i hvordan organisasjonen fremstår i forhold til verdiene og visjonen, der det ikke oppleves et samsvar mellom hva organisasjonen kommuniserer at man er, og hvordan man faktisk er. En mulig forklaring kan være at nettopp fordi oversettelse av verdiene ble lite vektlagt, har organisasjonen fått mange ulike versjoner av hva verdiene betyr. Det oppstår en delvis frikobling, der verdiene og visjonen i noen tilfeller ligger på «overflaten» av organisasjonen. Samtidig må organisasjonen forholde seg til hva som til enhver tid er normen

og verdiene i samfunnet. Verdier og visjoner opprettholdes for å fremstå legitim overfor omgivelsene. Delvis frikobling kan dermed forklares ut fra et nyinstitusjonelt perspektiv.

Studien viser at det finnes avtrykk av verdiene og visjonen hos de ansatte, der måten disse fremstår på, kan forklares ut fra alle tre perspektiv. Likevel kan det synes som at det er det institusjonelle og det nyinstitusjonelle perspektiv som er mest dominerende. En mulig forklaring kan være tidsperspektivet. Det har gått så mange år at verdiene og visjonen har fått «satt» seg i organisasjonen, de har blitt institusjonalisert. Samtidig har også omgivelsene endret seg, der også verdiene og visjon endrer innhold for å opprettholde legitimitet i samfunnet. Studien viser at det er kan bety en kognitiv redefinering av verdiene og visjonen på bakgrunn av disse endringene. For å forstå kompleksiteten i problemstillingen, bidrar likevel alle tre perspektiver til å nyansere hvordan organisasjonens medlemmer forstår verdiene og visjonen og skaper mening til disse.

Som en forlengelse av forskningsarbeidet, vil det være interessant å undersøke i et større omfang. Gjør tendensene seg gjeldende i resten av organisasjonen, spesielt ut i de ulike enhetene, eller avviker tendensene jo lenger ut og ned i organisasjonen man kommer? Dette er interessant, spesielt med henblikk på at enhetene som ble undersøkt i denne studien, hovedsakelig var fra administrasjon og ledelse. Svar fra respondentene i denne studien, kan tyde på at oversettelsesprosessen forløp ulik alt etter hvor man befant seg i organisasjonen.

Det kunne også vært interessant i et videre forskningsarbeid å se mer på hvordan omgivelsene tenker om offentlige organisasjoners bruk av verdier og visjoner. Spesielt kunne det vært interessant å se på om verdier og visjoner påvirker rekrutteringsarbeid. Dette fordi kommuner i årene fremover kanskje i enda sterkere grad må gjøre seg «vakre» for å tiltrekke seg fagfolk, der omdømmearbeid muligens blir stadig viktigere også for offentlige organisasjoner.

## Referanseliste

- Bennis, W.G. og Nanus, B (1997): *Leaders: Strategies for taking charge*. New York: Harper Buisness.
- Brønn, P.S., Ihlen, Ø. og Sjøbu, A. (2009): *Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for Organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademiske. ISBN: 9788205352940.
- Byrkjeflot, H. (2011): *Et kritisk blikk på omdømmeblikket*. I S.I. Angell, H. Byrkjeflot og A.Wæraas (red.): *Substans og fremtreden: Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget. ISBN: 9788215016023.
- Christensen, Lars Thøger (2004): *Det forførende medie- om autokommunikation i I markedsføringen*. Mediekultur, 37.
- Christensen, Lars Thøger (1995): *Buffering Organizational Identity in the Marketing Culture*. 16, (4):651-672 I Moldenæs, Turid (2006): *I sitt bilde? Identitet og Identitetskonstruksjon i lokalsamfunn*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Christensen, Tom, Morten Egeberg, Per Læg Reid, Paul G. Roness, Kjell Arne Røvik (2015): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Collins, J. (2002): *Good to great. Hvorfor noen virksomheter blir fremragende og andre ikke*. Oslo: Universitetsforlaget. I Jacobsen, D.I., og Thorsvik J (2007): *Hvordan Organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Czarniawska, Barbara (1997): *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Dowling, G.R (2001): *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*. Oxford: Oxford University Press. I Kvåle, G. og Wæraas, A (2017): *Organisasjon og identitet. Eit symbolsk perspektiv*. Danmark: Det Norske Samlaget.

Fombrun, Charles J. Van Riel, Cees B.M.(2004): *Fame & fortune.*

*How successful companies build winning reputations.* Upper Saddle River: Financial Times, Prentice Hall Books.

Hatch, M. J. (2001): *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne*

*perspektiver.* Oversatt av Kari Marie Thorbjørnsen, Oslo: Abstrakt forlag AS.

Jacobsen, Dag Ingvar (2016): *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*

*Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* 3.utgave. Latvia: Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, Dag Ingvar, Thorvik, Jan (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer.* 3.utgave,

Bergen: Fagbokforlaget.

Kirkhaug, Rudi (2015): *Lederskap. Person og funksjon.* Oslo: Universitetsforlaget.

Kvåle, Gro, Wæraas, A. (2017): *Organisasjon og identitet. Eit symbolsk perspektiv.*

Danmark: Det Norske Samlaget.

Lecioni, P. (2002): *Make your values mean something.* Harvard Business Review, (Juli),

113-117. I Kvåle og Wæraas (2017): *Organisasjon og identitet. Eit symbolsk Perspektiv.* Danmark: Det Norske Samlaget.

March, J.G., J.P.Olsen (1989): *Rediscovering Institutions: The Organizational Basics of*

*Politics.* New York: The Free Press. I Christensen, Tom, Morten Egeberg, Per Lægreid, Paul G. Roness, Kjell Arne Røvik (2015): *Organisasjonsteori for offentlig sektor.* 3.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Moldenæs, Turid (2006): *I sitt bilde? Identitet og identitetskonstruksjon i lokalsamfunn.*

Trondheim: Tapir akademisk forlag.

Morgan, Gareth (1989): *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori.* 2.opplag,

oversatt av Dag Gjestland. Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, Kjell Arne (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som former det*

*21.århundrets organisasjon.* Oslo: Universitetsforlaget AS.

Røvik, Kjell Arne (1998): *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjoner ved*

*tusenårsskiftet.* Bergen- Sandviken: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Røvik, Kjell Arne (1992): *Den «syke» stat. Myter og moter i omstillingsarbeidet.*

Oslo: Universitetsforlaget AS.

Røvik, Kjell Arne (1991): *Fra teori til teknikk. Private organisasjonsutviklingsfirmaer*

*I offentlig sektor.* Oslo: Tano AS.

Schein, Edgar H. (2010): *Organisasjonskultur -og ledelse. Er kulturendring mulig?*

Oversettelse av Kjetil Arnulf og Herman Brun, 5.utgave. Oslo: Recent.

Selznick, Philip (1984): *Leadership in administration. A sociological interpretation.*

USA: University of California Press.

Thagaard, Tove (2013): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*

4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Weber, Max (1979): *Makt og byråkrati.* 3.opplag, Oversatt av Dag Østerberg. Oslo/Gjøvik: Gyldendal Norsk Forlag.

## **Forskningsdokumenter og avhandlinger**

Kubban, Randi, Anita Kurthi (2016): *Drivkrefter og idèoverføring i endringsprosesser.En*

*organisasjonsteoretisk studie av Sør-Varangermodellens reise.* Erfarings basert master i offentlig ledelse. Master of Public Administration Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging. Tromsø: UiT, Norges Arktiske Universitet.

Wæraas, Arild (2004): *Den karismatiske offentlige organisasjon. Konstruksjonen*

*av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere.* Avhandling for graden doctor rerum politicarum, Institutt for statsvitenskap, Tromsø: Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Tromsø.

## **Dokumenter**

Oxford Research (2013). Kristiansand: Følgeevaluering av omdømmeskolen 2008 og 2010.

Sør-Varanger kommune (2017), Strategidokument 2018-2021

Sør-Varanger kommune (2007), Informasjonsskriv nr.3, OU prosessen, 11.06.2007.

Sør-Varanger kommune (2007), Program ledersamling på Svanvik 19.og 20.02.07

Sør-Varanger kommune (2007), Søknad om OU midler til KS,12.01.2007

Sør-Varanger kommune (2006), Velkommen til samling for alle ansatte i Sør-Varanger  
Kommune, 22.12.2006.

Sør-Varanger kommune (2006), Melding om politisk vedtak 31.06.2006, OU-prosessen  
2006, Forslag til mandat til fase 1.

## Internettlenker

Bodø i Vinden: <https://www.bodo.no/>

Drammen, omdømmeprojektet i Drammen 2005-2011:  
<http://www.youtube.com/watch?v=UJKPTjFpcT4>

Klikk-Kommunikasjon i kommunene (2011): [http://www.klimakom.no/?page\\_id=161](http://www.klimakom.no/?page_id=161)

Nrk.no. (2015): <https://www.nrk.no/kultur/synes-kommunenes-slagord-er-bullshit-1.12400684> Publisert 09.06.2015

Statistisk Sentralbyrå(SSB) 2017), <https://www.ssb.no/kommunefakta/sor-varanger>

Universitetet i Stavanger (2012), Energien i kaffepausene. Om Open Space som metodikk i

Utviklingsarbeid: <http://www.korus-stavanger.no/2012%20Energien%20i%20kaffepausene%20omslag%20RASlogo.pdf> Hertvig  
Akademisk Forlag.

# Vedlegg 1: Intervjuguide 1

## 1. Bakgrunn for intervjuet

Informasjon om masteroppgaven, hva informasjon som samles inn skal brukes til, lagring og sletting, anonymitet, frivillighet og samtykke.

## 2. Informasjon om informanten (navn, stilling)

## 3. Visjoner

Sør-Varanger kommune har følgende visjoner;

*Grensesprengende*

*Modige*

*Tilgjengelige*

*Helhetstenkende*

*Engasjerte*

*Serviceorienterte*

Sør-Varanger kommune har utmeislet noen verdier og visjoner, der spesielt kommunen som *Grensesprengende* blir fremhevet.

- a) Hvilke tanker gjør du deg om verdiene?
- b) Hva legger du i begrepene?
- c) Fortell en eller flere historier som du synes beskriver kommunen som grensesprengende.
- d) Hvilke historier fortelles dere imellom hvis man skal inspirere hverandre ved vanskelige hindre eller komplikasjoner kommunen står overfor?
- e) Forteller man historier utad? Hvis ja, i hvilke settinger eller anledninger?
- f) Hva tenker du om begrepsparene effektivitet versus tilgjengelighet, modig versus lojal, grensesprengende versus økonomi etc?

## 4. Omdømmetenkning

- a) Hvilke tanker gjør du deg om omdømmetenkning i Sør-Varanger kommune?
- b) Hvordan kan omdømme bidra til bedre rekruttering?
- c) Hvordan tror du omgivelsene og interessenter ser på kommunen? Eksempel: Hvordan ville Vadsø kommune beskrive Sør-Varanger? Eller hvordan vil innbyggere eller bedrifter beskrive kommunen?

#### **5. Identitet**

- a) Hvem *er* Sør-Varanger kommune, etter din mening?
- b) Hvordan *ønsker* kommunen å være?
- c) Kan du fortelle om en krise som kommunen har vært oppe i, og beskrive hvordan man håndterte denne? Er det noe som særpreger hvordan kommunen håndterer utfordringer?

#### **6. Kultur**

- a) Hvis du skulle trekke frem et typisk uttrykk eller historie som beskriver kulturen i Sør-Varanger kommune, hva skulle det vært?  
Eksempel: I en organisasjon formidles ofte historier som beskriver forskjell mellom suksess og nederlag, og som viser hva som er ønskelige kulturelle verdier i organisasjonen. Det kan for eksempel være historier om hvordan man har lyktes i tråd med verdier og visjoner kommunen har, slik som helhetstenkende, tilgjengelige eller modige. Kan man styre en kultur?

#### **7. Rekruttering**

- a) Hvordan kan man jobbe med rekruttering når demografien ser ut som den gjør?
- b) Hvis du skulle «selge» Sør-Varanger kommune til en potensiell søker i helse- og omsorg, hvilke historier ville du da fortelle?
- c) Hvordan vil du beskrive rekrutteringsarbeidet til Sør-Varanger kommune? På bakgrunn av de forgående tema, er det noe du tenker er viktig i denne sammenheng?

#### **8. Avslutning**

Er det noe du vil si avslutningsvis, som du ikke har fått trukket frem?

Tusen takk for deltakelsen.



## Vedlegg 2: Intervjuguide 2

### 9. Bakgrunn for intervjuet

Informasjon om masteroppgaven, hva informasjon som samles inn skal brukes til, lagring og sletting, anonymitet, frivillighet og samtykke.

### 10. Informasjon om informanten (navn, stilling)

### 11. Fortell om hvordan du fikk jobb i kommunen.

a) Hvorfor valgte du å søke deg jobb i helsesektoren i Sør-Varanger kommune?

### 12. Visjoner

Sør-Varanger kommune har følgende visjoner;

*Grensesprengende*

*Modig*

*Tilgjengelig*

*Helhetstenkende*

*Engasjerte*

Sør-Varanger kommune har utmeislet noen verdier og visjoner, der spesielt kommunen som *Grensesprengende* blir fremhevet.

- a) Har du kjennskap til visjonene?
- b) Hvis ja, på hvilken måte?
- c) Hadde de betydning for at du søkte deg jobb i kommunen?
- d) Fortell hva du legger i visjonene *grensesprengende og modig*. Gi gjerne eksempler..
- e) Har de betydning for deg i det daglige arbeidet?

### 13. Omdømme

- a) Hvilke historier fortelles om kommunen som organisasjon, når det gjelder omdømme?
- b) Har omdømme til kommunen hatt betydning for deg som arbeidstaker eller arbeidssøker?

### 14. Identitet

- a) Hvis du skulle fortelle noen utenforstående om hvordan kommunen som organisasjon er, til forskjell fra for eksempel Vadsø, hva ville du da trekke frem?
- b) Kan du gi eksempler på hvordan kommunen håndterer utfordringer? For eksempel ved omstillinger, kutt eller andre ting.

**15. Kultur**

- b) Kan du gjenkjenne visjonene som kultur på avdelingen du jobber på? Hvis ja, kan du beskrive? Hvis nei, har du tanker om årsak?

**16. Rekruttering**

- d) Hvis du skulle «selge» Sør-Varanger kommune til en potensiell kollega i helse og omsorg, hvilke historier ville du da fortelle?
- e) Har du noen tanker om rekrutteringsarbeidet til Sør-Varanger kommune?

**17.** Er det noe du vil si avslutningsvis, som du ikke har fått trukket frem?

Tusen takk for deltakelsen.

## **Vedlegg 3: Informasjonsskriv til kommunen**

### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

#### **Omdømme, kultur og identitet i et rekrutteringsperspektiv**

##### **- En casestudie av Sør-Varanger kommune**

-

#### **Bakgrunn og formål**

Jeg er mastergradsstudent ved Universitetet i Tromsø og holder nå på med min avsluttende masteroppgave i offentlig ledelse. Tema for oppgaven er omdømmetenkning, identitet og kultur på bakgrunn av rekruttering i helse- og omsorgssektoren.

Norge står i årene fremover overfor en eldrebølge, der kommuner får en stadig større utfordring i å rekruttere helsepersonell. Hvordan man som kommune klarer å rekruttere og beholde personell, blir derfor svært viktig i fremtiden. Særlig kan dette skape utfordringer på mindre steder.

Kommuner har i større og større grad blitt opptatt av sitt omdømme og hvordan få et godt «rykte» for å tiltrekke seg mennesker som ønsker å jobbe og bo i kommunen. Samtidig skal man som kommune forvalte fellesskapets goder på en mest mulig rettferdig måte. Hvordan presenterer kommuner seg selv, og hvor godt samsvarer dette med det administrasjon og ledelse forteller? Kjenner man seg igjen i kommunens uttalte verdier og visjoner? Hvilke utfordringer opplever man å stå overfor som kommune når man skal forvalte sitt omdømme? Hvordan kan det få betydning for omdømmetenkning og rekruttering, er blant spørsmål jeg søker svar på i studien.

Jeg har valgt Sør-Varanger kommune som case for oppgaven, der jeg særlig er ute etter kommunens selv-presentasjon og hvordan man ser på seg selv innad i organisasjonen. Jeg tar utgangspunkt i kommunens uttalte visjoner for å se om disse gjenkjennes i organisasjonens identitet og kultur.

Formålet med studien er å få en bedre forståelse av dilemma ved kommunal omdømmetenkning og rekruttering, for å bedre kunne møte utfordringer i helse- og omsorgssektoren i årene fremover.

For å belyse problemstilling, ønsker jeg å intervju sentrale aktører i kommunen som kan tenkes å sitte inne med verdifulle meninger om tema. Dette er gjerne administrasjon og ledelse i kommunen, som har påvirkning i forhold til omdømmetenkning og strategier for rekruttering.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Intervju vil bli tatt opp på bånd og transkribert, som slettes umiddelbart når oppgaven er levert. Båndopptaker og notater vil bli oppbevart nedlåst så lenge disse oppbevares. Det vil kun være meg som student og min veileder som vil ha tilgang til dette materialet. Oppgaven vil være anonymisert, slik at enkeltpersoner ikke skal være mulig å identifisere.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.mai 2018

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Irene Arvola, telefon 45217852. Veileder og daglig ansvarlig for prosjektet er Stine Meier Didriksen, telefon 91809495.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

*[Samtykke kan innhentes skriftlig eller muntlig. Dersom samtykke innhentes skriftlig fra deltageren, kan du benytte formuleringen under. Hvis foreldre/verge samtykker på vegne av barn eller andre uten samtykkekompetanse, må samtykkeformuleringen tilpasses, og deltagerens navn bør fremgå.]*

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

*[Avkryssingsbokser kan med fordel benyttes (i tillegg til underskrift) dersom prosjektet er lagt opp slik at deltageren kan velge å samtykke til noen deler av studien uten å delta på alt (f.eks. spørreskjema, men ikke intervju), eller det skal innhentes opplysninger fra andre kilder, spesielt når taushetsplikten må oppheves for at opplysninger om deltageren kan utleveres. Eksempler: - Jeg samtykker til å delta i intervju. / - Jeg samtykker til at opplysninger om meg kan innhentes fra klasselærer/fastlege/register. / - Jeg samtykker til at personopplysninger kan publiseres/ lagres etter prosjektslutt]*