



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Verdibasert ledelse

Spiller verdier noen rolle for ansatte i Harstad kommune?

Sven-Martin Ege og Thomas Richard Schjelderup

Masteroppgave i Master i ledelse BED-3906 juni 2022

Forord

Da er punktum satt for 3 år ved Campus Harstad, UiT, Norges arktiske universitet og studiet master i ledelse.

Ved valg av tema til masteroppgaven ønsket vi begge å fordype oss i temaet verdibasert ledelse. Thomas har jobbet i Harstad kommune, men jobber i dag i Lødingen kommune og Martin jobber i politiet. Innenfor våre jobber har vi begge vært opptatt av faget ledelse. Derfor startet vi på dette studiet og nå står vi her med en ferdig master i ledelse.

Om vi har blitt bedre ledere, medarbeidere, personer, fedre, ektemenn eller foreldre må andre svare på, men at vi i dag vet mer om oss selv, og hvordan vi ønsker å utøve godt lederskap, ja det har dette studiet vært med på å bidra til. Det har vært en reise og en modningsprosess. Krevende, ja! Men svært lærerikt.

Takk til Harstad kommune for at vi fikk bruke kommunen som «case», og takk til alle respondentene som velvillig stilte opp.

Takk til Christian Reimers som har veiledet oss og som hele tiden har hatt tro på at oppgaven var interessant og gjennomførbar.

Martin: Jeg ønsker å takke min arbeidsgiver for støtte, tid og rom for å studere ved siden av jobben. Og så ønsker jeg å takke de som til daglig står meg nærmest og som har fått kjenne mest på kroppen at jeg har vært opptatt med studier. Takk, Linda, Marte og Thomas!

Thomas: Jeg vil takke både min tidligere, og min nåværende arbeidsgiver for tid og rom til å studere og til å gjennomføre dette studiet. Til sist vil jeg også takke mine nærmeste som tålmodig har akseptert at jeg ofte har prioritert skrivingen. Takk til Cecilie, Marie og Eirik!

Sammendrag

I 2011 startet Harstad kommune arbeidet med et lederutviklingsprogram basert på verdsettende lederskap. Det ble også etablert en verdiplattform, *ÅPEN og REAL*, som skulle være med på påvirke ansattes holdninger, adferd og ambisjoner. Videre ble Lean i 2013-2014 i forlengelsen av dette arbeidet etablert som en metodikk for å fjerne «*plunder og heft*». Samarbeid, deling og utvikling av ny kunnskap var sentrale adferdsbegrep i verdiplattformen som ble lansert for å yte best mulige tjenester til byens befolkning. «Læringslean» ble etablert som et eget begrep der det å være en «*lærende*» kommune skulle kombineres med «bottom-up» metodikken Lean representerte. Det ble over flere år lagt ned betydelige menneskelige og økonomiske ressurser for å utvikle en ny organisasjonskultur i Harstad kommune.

Formålet med studiet har vært, gjennom kvalitative dybdeintervju av ledere og medarbeidere i Harstad kommune, å få et innblikk i om det historiske arbeidet som ble gjort er mulig å finne spor av, i form av en ny organisasjonskultur med utgangspunkt i den ønskede adferd verdiplattformen la til grunn. Forskningsdesignet vi har brukt er induktivt og eksplorerende og passer denne form for case.

Det empiriske materialet som presenteres i oppgaven er drøftet hovedsakelig med teori om verdibasert ledelse hentet fra Rudi Kirkhaug og Tor Busch. Sekundært har vi fylt på med teorier innenfor ledelse som også er med å kaste viktig lys over vår oppgave.

Funnene våre viste at det var store forskjeller på samarbeid og deling internt og mellom, enheter i Harstad kommune. Det samme fant vi om refleksjon og evaluering. Innenfor forbedringsarbeid, noe «Læringslean» og «kontinuerlig forbedring» var en viktig del av, var det ingen som opplevde at disse to begrepene var levende i Harstad kommune i dag. Flere gav uttrykk for at satsningen ikke hadde gått som planlagt.

Hva angår ledelse er det i liten grad å spore at man går foran som gode eksempler. «Liv og lære» henger ikke godt nok sammen og mange ledere og medarbeidere er misfornøyd med dette. Å bli tatt med på råd opplever mange medarbeidere, men som leder er det flere som opplever å ikke bli lyttet til. At man i Harstad kommune har mer fokus på å si ja til alle, og at individets beste ofte kommer foran fellesskapets, har blant annet ført til at nødvendige endringer blant ledere ikke har skjedd. Som leder opplever flere at de ikke har den ryggdekningen de trenger, og dette fører til beslutningsvegring og usikkerhet.

Våre funn gjenspeiler ikke adferden verdiplattformen hadde til hensikt å oppnå, og vi kan heller ikke finne tydelige spor av at det er utviklet en ny organisasjonskultur i Harstad kommune.

Verdiplattformen ÅPEN og REAL kan i mange sammenhenger vært et praktisk verktøy for mange funksjoner i Harstad kommune, men som Kirkhaug (2018) sier, så må ledere som skal bruke verdier, også være verdibevisste og verdiljale – de må leve opp til de verdiene de forfekter.

Nøkkelord: verdibasert ledelse, verdier, wicked problems, Læringslean, kontinuerlig forbedring, åpenhet, tillit, bunnlinjefokus, organisasjonskultur

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Tema, hensikt og problemstilling	1
1.2	Presentasjon av Harstad kommune.....	4
2	Teori og litteraturgjennomgang.....	5
2.1	Innledning om verdibasert ledelse	5
2.2	Historisk perspektiv på verdibasert ledelse	6
2.3	Ledelse.....	10
2.3.1	Transaksjonsledelse.....	13
2.3.2	Transformasjonsledelse	14
2.3.3	La-det-skure-ledelse	15
2.3.4	Destruktiv ledelse	15
2.3.5	Verdier.....	16
2.3.6	Skjønn som sentralt element i verdibasert ledelse	18
2.3.7	Å lede eller å administrere	19
2.3.8	HR-rammen	20
2.3.9	Wicked problems.....	21
2.4	Andre masteroppgaver.....	23
2.5	Oppsummering	25
3	Metode.....	25
3.1	Valg av metode og forskningsdesign – kvalitativt intervju.....	25
3.2	Datainnsamling	29
3.3	Styrker og svakheter ved metoden.....	29
3.4	Relabilitet og validitet	30
3.5	Etisk refleksjon på vår forskning.....	31
4	Funn.....	32
4.1	Samarbeid og deling	32

4.2	Refleksjon og evaluering	35
4.3	Forbedring og utvikling av ny kunnskap	37
4.4	Likeverdighet og toleranse	40
4.5	Omtenkksomhet og lojalitet.....	43
4.6	Oppsummering av funn	46
5	Drøfting	49
5.1	Forsknings spørsmål 1	49
5.2	Forsknings spørsmål 2	53
5.3	Forsknings spørsmål 3	55
6	Konklusjon	57
	Litteraturliste	60
	Vedlegg	62
	1 Intervjuguide	62
	2 Informasjon og forespørsel til deltakere i undersøkelse.....	65
	3 Tillatelse NSD	67
	4 Meldeskjema NSD	69
	5 Verdiplattform Harstad kommune	73

1 Innledning

1.1 Tema, hensikt og problemstilling

I følge Karp (2019) finnes det få universelle sannheter på hva som er god ledelse. Å lede defineres av de fleste som å påvirke. Å påvirke er etter Karp (2019) sitt syn ikke entydig, men hensikten er å styre en organisasjon eller en gruppe mennesker i en retning som gjør at man oppnår noe. Det kan være mål, resultater eller andre realiserbare ambisjoner.

Å lede etter verdier handler om å være bevisst på hvordan din egen og organisasjonens adferd, enten du er leder eller medarbeider, påvirker de valg og utfordringer du står i.

Verdibasert ledelse springer ut av begrepet transformasjonsledelse. Bass (2019, s. 130) viser til transformasjonsledelse som fremragende ledereffektivitet. Det vil si å se ut over sine egne interesser til fellesskapets beste. I motsetning til transaksjonsledelse som gir belønning etter innsats for gode resultater, henger transformasjonsledelse sammen med det å være karismatisk, inspirerende, stimulere til bruk av intelligens, rasjonalitet og grundig problemløsning, samt å ta individuelle hensyn, instruere og gi råd.

I følge Bass (2019, s. 131) viser forskning at det er avgjørende for å bli oppfattet som en dyktig og effektiv leder, å lede etter prinsippene om transformasjonsledelse, enn å basere seg på transaksjonsledelse eller «la-det-skure-ledelse». Det siste er en form for «ikke-ledelse» hvor lederen sjelden griper inn i det medarbeiderne gjør (Busch, 2018).

Kirkhaug (2018) beskriver hvordan ledere ikke har mulighet til å omgå verdier i arbeidslivet. Ledere er på mange måter «verdibasert» enten de vil eller ikke. De som ikke er bevisst verdiene kan oppleve å bli styrt av verdiene i stedet for å bruke dem aktivt.

Kan enkelte verdier trekkes frem som viktigere enn andre for at ledelse basert på verdier skal fungere? Hva skal til for at «verdiarbeid» får betydning i en organisasjon? Og kan en verdiplattform være et verktøy for å komme til livs «dårlige holdninger»? Det er dette vi ønsker å undersøke gjennom et case. Vi har ingen ambisjon om å svare fullt og helt på alt vi er nysgjerrig på, men vi vil se nærmere på om en verdiplattform kan være med å bevisstgjøre til å gjøre en bedre jobb, eller om verdiene bare oppleves som «ord på et papir» uten særlig betydning.

Case

I 2011 satte Harstad kommune i gang arbeidet med et lederutviklingsprogram basert på ideene til Tom Tiller, professor emeritus i pedagogikk ved UiT - Norges arktiske universitet, om verdsettende lederskap og aksjonslæring. Etter hvert ble det også utviklet en verdiplattform, ÅPEN og REAL, som skulle danne grunnlaget for det Harstad kommune definerte som ønsket adferd blant ledere og medarbeidere for å utvikle gode tjenester for byens befolkning. Verdiplattformen baserer seg på verdiene: Åpenhet, Respekt, Engasjement, Ansvarlighet, Læring og utvikling (Harstad kommune, 2014).

Initiativet til prosessen med å innføre lederutviklingsprogrammet og verdiplattformen kom fra personalsjefen da han så et behov for å endre organisasjonskulturen for å komme til livs «dårlige holdninger» blant ledere og ansatte. Utgangspunktet i 2011 var «New public management» (NPM). NPM (Boston, 2016) har ingen omforent definisjon, men er inspirert av prinsipper for moderne styring og organisering innenfor privat sektor.

Harstad kommune baserte seg på balansert målstyring med styring gjennom to-nivå, rådmann og enhetsleder. Virksomhetsleder hadde større makt og ansvar sammenlignet med gammel struktur hvor det var etatsledere. Personalsjefen så på NPM som et dårlig verktøy for å endre en organisasjonskultur. Han ønsket en kultur som i større grad la til rette for læring og utvikling og veiledning.

Grunnlaget for verdiene som ble valgt i plattformen tok utgangspunkt i en ledersamling der lederne ble satt sammen i tverrfaglige grupper. Hensikten var å skape eierskap og forankring. Prosessen var «top-down» styrt. Til slutt ble verdiene valgt av rådmannen og rådmannens ledergruppe.

I 2013-2014 ble arbeidet med å videreutvikle internt lederskap intensivert. Enhetslederne fikk forventninger om å innarbeide verdiplattformen blant egne ansatte. Dette som et ledd i «drift i balanse» samt å kunne yte best mulige tjenester på tilgjengelige ressurser.

«Verdienes grunnleggende effekt skal tydeliggjør lederskapet og gi våre godt over 2000 ansatte en felles plattform for utøvelse av sin tjeneste i og for Harstad kommune som går utover det mål, rammer, regler og lover kan. Verdiene skal tjene som ryggmargsreflekser hos ledere og ansatte på hva som er rett og galt i ulike situasjoner, både internt og eksternt» (Hansen, 2014, s. 2).

I fortsettelsen ble også Lean (2022) brukt som et verktøy for å fjerne «plunder og heft». Gjennom arbeidet med Lean og verdiplattformen etablerte Harstad kommune sitt eget begrep, *Læringslean*. Begrepet skulle forene det beste fra Lean og verdiplattformen, og etablere en kultur som skulle bidra til kontinuerlig forbedring, læring og utvikling samt effektive tjenester med god kvalitet (Harstad kommune, 2022c).

Problemstilling for oppgaven

Vi ønsket å undersøke om innføringen av verdiplattformen og lederutviklingen har hatt effekt på den kulturen Harstad kommune har i dag. Dette spørsmålet ble vanskelig å gi et godt svar på da det i løpet av denne tidsperioden også kan være andre faktorer som har betydning for kulturen i dag. Vi kom fram til at det beste vi kunne få til var å gi et «øyeblikksbilde» av hvordan situasjonen med hensyn til verdiplattformen er i dag. I undersøkelsen vil vi komme inn på om vi kan finne spor av det historiske arbeidet med verdiplattformen og om det har skapt en varig endring i organisasjonskulturen. Vår ambisjon er å si noe om verdiplattformen har blitt det verktøyet toppledelsen var på jakt etter.

Problemstilling:

«I hvilken grad kan vi gjenfinne den adferd Harstad kommune gjennom verdiplattformen ÅPEN og REAL hadde til hensikt å oppnå?»

Med adferd mener vi våre handlinger og det vi gjør. Dette inkluderer også mental adferd i målrettede tankeprosesser, for eksempel, refleksjon.

Forskningsspørsmål

Vi har definert tre forskningsspørsmål som operasjonaliserer problemstillingen.

1. Finnes det noen forutsetninger for å lykkes med ledelse basert på verdier?
2. Har verdiplattformen ÅPEN og REAL blitt et verktøy for å komme til livs "dårlige holdninger" blant ledere og medarbeidere?
3. Hvilken betydning har verdiplattformen for ansatte i Harstad kommune i dag?

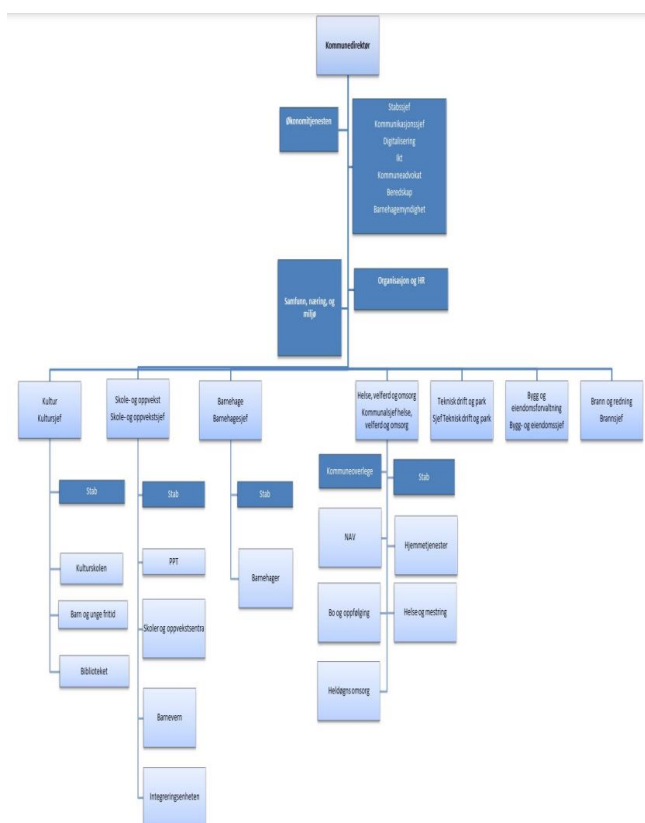
Ved å besvare forskningsspørsmålene er målet vårt å kunne svare på problemstillingen.

1.2 Presentasjon av Harstad kommune

Harstad kommune er den nest største kommunen i Troms og Finnmark med 24805 innbyggere per 1.kvartal 2022 (SSB, 2022). Harstad kommune er den største arbeidsgiveren i regionen med cirka 1800 årsverk. Harstad kommunes visjon er «Attraktiv hele livet» og er ifølge kommuneplanens samfunnsdel (Harstad kommune, 2020) delt i 3:

- Inkluderende kommune med et stort og bankende hjerte
- Attraktiv opplevelsesby tett på naturen
- Innovasjonsby og regional drivkraft med mangfold og kvalitet i utdanning og arbeidsplasser

Kommunens verdiplattform ÅPEN og REAL skal hjelpe ledere og medarbeidere til å yte bedre tjenester til byens befolkning. Harstad kommune er organisert i en blanding av 2-nivå og 3-nivå med tre formelle beslutningsnivå. Etter en omorganiseringssprosess pågående i 2021 og 2022 er organisasjonsmodellen restrukturert og fremstår slik som i figuren under.



2 Teori og litteraturgjennomgang

I teoridelen vil vi legge vekt på teori som kan knyttes til verdier og verdibasert ledelse, fordi det er forståelsen av verdiene og praktiseringen av verdibasert ledelse i Harstad kommune vi ønsker å undersøke. Vi vil konsentrere oppgaven rundt teoriene som Tor Busch og Rudi Kirkhaug har om verdibasert ledelse. Vi starter med en innledning om verdibasert ledelse. Så litt generelt om ledelse, verdier og klassifisering av verdier i offentlig sektor. Hovedtyngden av teorkapittelet vil omhandle verdibasert ledelse (VBL) og ulike tilnærminger til verdibasert ledelse.

I oppgaven berører vi begrepene transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, la-det-skure-ledelse og destruktiv ledelse da de er relevante. Vi kommer også inn på skjønn som et sentralt element i VBL. Fra Bolman og Deal (2018) har vi plukket ut HR-rammen som viktig for å belyse vår problemstilling. HR-rammen handler om å se ledelse gjennom spesielle «briller». De tre andre rammene er strukturell-, symbolsk- og politisk ramme, men vil ikke bli berørt her. Til slutt kommer vi inn på teorien om «wicked problems» som beskriver komplekse problemstillinger.

2.1 Innledning om verdibasert ledelse

Mennesker har alltid hatt behov for holdepunkter for å orientere seg i eget og andres liv. Vår livsverden består ikke bare av håp og tro, men også av usikkerhet og frykt (Kirkhaug, 2018, s. 15). Samfunnet og organisasjoner har også slike behov, og Kirkhaug (2018) sier at samfunn og organisasjoner styres like mye av tro og overbevisning som av konkrete lover, regler og kalkulasjoner. Derfor er verdier virkemidler som brukes av samfunn, organisasjoner, grupper og enkeltpersoner for å ha standarder for holdninger og handlinger.

Når vi ser på utviklingen av verdibasert ledelse er ikke dette nytt (Kirkhaug, 2018). Selv om de siste års hendelser innen finans, terror eller innvandrings- og integreringsdebatter har skapt interesse for verdier og som alle ledere må forholde seg til, så hadde «tenkere» innenfor gresk oldtidsfilosofi allerede fremhevet verdier som noe alle ledere måtte forholde seg til. Grunnen til det er fordi verdier er allestedsnærværende og har avgjørende betydning for holdninger og handlinger. Interessen for verdier som ledelsesverktøy har også økt gjennom ønsket om mer avkastning. VBL kan beskrives som et ledelsesverktøy. Det skal være med å skape en retning for hvordan medarbeidere i virksomheten løser oppgaver. Verdigrunnlaget er virksomhetens rettesnor. Organisasjoner er kjent for sin struktur, regelstyring og andre store

styringssystemer, mens det i VBL er verdiene som skal guide medarbeiderne (Alt om ledelse, 2019).

En leders oppgave er å få beskrevet og snakket om verdiene slik at de kommer ut og lever i organisasjonen. Det holder ikke å bare si: «Våre verdier er...» Verdiene må innarbeides. En ting er at medarbeiderne kjenner til verdiene. En annen ting er at de også må vite hvordan verdiene påvirker organisasjonen (Kirkhaug, 2018).

2.2 Historisk perspektiv på verdibasert ledelse

Fredrick W. Taylor (Rabben, 2019) var den første til å starte med store og systematiske undersøkelser av hvordan arbeid ble utført. Han ønsket å effektivisere arbeidet og skrev i 1911 om «Scientific Management». Målet var å bryte ned arbeidet i mange små prosesser for å optimalisere disse små tannhjulene som sammen skulle fungere i kjempestore «top-tunede» maskiner. Den enkelte arbeidstaker visste ikke, eller hadde ikke behov for å vite hvilken arbeidsoppgave han var en del av. Siden arbeideren fikk dette snevre fokuset, måtte det en sjef til for å styre arbeidets gang. Arbeideren ble sett på som kun en brikke i et stort maskineri uten innflytelse på egen arbeidssituasjon. Filmene, *Modern Times*, hvor Charlie Chaplin står ved samlebåndet og utfører kun én oppgave, mens lederen står bak og peker og instruerer om at jobben må gjøres raskere beskriver dette. Alt handlet om lederne, ikke medarbeiderne.

Kritikken mot Scientific Management gikk ut på måten man dehumaniserte arbeidet på. Ved å rasjonalisere og målstyre arbeiderne så man bort fra de menneskelige hensyn eller tok bort den menneskelige kontakten i en arbeidshverdag. Her kommer det inn en ny tenkning i ledelseshistorien., nemlig Human-Relations (HR). Dette tankesettet bryter med Taylors rasjonelle tilgang til arbeidet, nå kommer individet i fokus som en del av en gruppe (Alt om ledelse, 2019).

HR handlet om noe mer enn penger og produktivitet. Gruppen av mennesker får stor oppmerksomhet på arbeidsplassen, fordi den har innflytelse på medlemmenes adferd. For å få til et samarbeid hos medarbeiderne skal ledelsen nå pleie medarbeidernes interesser. David Owen var en foregangsskikkelse for det å investere i mennesker. En slik investering, mente han, ville gi enda større utbytte enn å investere i maskiner (Bolman & Deal, 2018, s. 172). Owens fokus var en stor endring. Medarbeidere skulle bo trygt, ha rene boliger, et miljø fritt for smittsomme sykdommer, skolegang, fritt for kriminalitet og brennevinssjapper og ikke minst at barn ikke skulle brukes i bedrifter mer. Endringen var så stor at næringslivet på den

tiden avviste Owen og hans tanker. De mente han var en vill radikaler med ideer som ville skade nettopp dem han håpte å hjelpe (O'Toole, 1995, i Bolman & Deal, 2018). Owen var minst 100 år forut for sin tid. Et århundre senere kom Henry Ford og gjorde noe lignende. Selv om Ford også fikk mye kritikk doblet han overskuddet, produktiviteten gikk til værs og gjennomtrekken av arbeidere sank kraftig (Bolman & Deal, 2018, s. 172). Først mot 1900-tallet fikk mange bedriftseiere øynene opp for det å investere i mennesker var en vei til økonomisk suksess.

De siste års bølger av omstruktureringer og nedskjæringer har igjen aktualisert spørsmålene om forholdet mellom den enkelte og organisasjonen. Derfor har en rekke forskningsrapporter gitt David Owen rett. En glimrende vei for å lykkes på lang sikt er å investere i ansatte og være lydhør for deres behov (Applebaum mfl.2000, Barrick mfl.2015, Collins og Porras 1994, Deal og Jenkins 1994, Farkas og De Backer 1996, Becker og Huselid, 1998, Lawler 1996, Levering og Moskowitz,1993,Pfeffer 1995, 1998,2007,Schwartz og Porath 2014,Waterman 1994 i Bolman & Deal, 2018).

Selv i dag er det mange organisasjoner som ikke tror på HR-perspektivet (Becker og Huselid, 1998, s. 54 i Bolman & Deal, 2018). Ledere er redd for å miste styringen eller for å være for ettergivende for de ansatte. I dagens samfunn er press og krav om å oppnå umiddelbare resultater så stort at man ikke har tid til å investere i mennesker. Derfor kan ledere i dag komme til at det er lettere å få en kjapp suksess med kostnadskutt, strategiomlegging eller omorganisering (Bolman & Deal, 2018). En annen faktor i dette kan være det stadig økende «økonomiske» perspektivet. I et slikt perspektiv blir personalspørsmål subjektive, myke og litt tvilsomme, sammenlignet med harde økonomiske data.

På 80-tallet kommer fokuset på kulturbegrepet innenfor «management» tenkningen. Det snakkes om et kulturbegrep. Kultur betraktes som noe en virksomhet har eller er. Målet skal være å skape en kultur i virksomheten, hvor man mellom medarbeidere og ledelse skaper en konsensus om de verdier man streber etter. Nå skjer det noe. Fra de første ledelsesteoriene som Scientific Management, blir nå arbeideren for alvor til en medarbeider. Målet er å skape en kultur hvor både ledelse og medarbeidere trekker i samme retning.

Hva er kultur? Hvilken rolle spiller kulturen i organisasjonen? Begge disse spørsmålene er omstridt. Noen mener at en organisasjon *har* en kultur, mens andre mener at den *er* en kultur (Bolman & Deal, 2018).

Kulturbegrepet blir introdusert av Edgar Schein.

«...et mønster av felles, grunnleggende antakelser som en gruppe er kommet fram til etter hvert som den har løst sine problemer når det gjelder ytre tilpasning og integrering, som har fungert godt nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forbindelse med disse problemene..(Schein, 1992, s. 308)»

Schein hevder at kultur er noe en gruppe skaper som et felles grunnlag. Noe som kan videreføres til fremtidige medlemmer av gruppen. Derfor er kultur målbart og den sterke kulturen karakteriseres ved at man er enige om de verdier som er gjeldene innenfor en gruppe. Andre igjen beskriver kultur mer kortfattet som «måten vi gjør ting på her hos oss» (Deal og Kennedy, 1982 i Bolman & Deal, 2018).

Peters og Waterman jr (1982) bruker Schein (1992) sin forståelse av kultur når de utformer en ny type management, Excellence Management. De tar et oppgjør med tanken til Taylors Scientific Management. De mener at mennesket i langt høyere grad er styrt av sine følelser en rasjonalitet.

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser og verdier som medlemmene av en gruppe har felles. Denne definisjonen gjelder for grupper av alle størrelser. Fra små arbeidsgrupper eller familier til nasjoner som Kina eller USA (Bolman & Deal, 2018, s. 402).

Selv om mye av forskningen på ledelse i organisasjoner har foregått i vestlige omgivelser gjorde noen i 2004 en stor undersøkelse på 17.000 mellomledere i 950 organisasjoner spredt over 62 land, det såkalte GLOBE-prosjektet (Bolman & Deal, 2018, s. 402). De fant noen trekk som syntes å være universelle, mens andre ikke var det. Over hele verden fant de et ønske om at ledere skulle være pålitelige, at de skulle kunne planlegge, være motiverende, være bestemte og intelligente, og at de ikke skulle være uvennlige, irritable og selvsentrerte. Mens andre karaktertrekk, som det å være selvstendig, ambisiøs, beregnende, intuitive, logisk og risikovillig, ble langt høyere verdsatt i noen kulturer enn i andre.

Forskerne i prosjektet identifiserte seks ulike lederstiler i datamaterialet:

1. Karismatisk/verdibasert: lederen setter høye standarder, går inn for å inspirere til oppslutning om en visjon, vektlegger kjerneverdier.

2. Team orientert: appellerer til stolthet, lojalitet og samarbeid, verdsetter team-samhørighet og felles mål
3. Medvirkningsorientert: oppmuntrer til innspill i beslutningsprosessen, vektlegger delegering og likestilthet
4. Medmenneskelighet: lederen er tålmodig, støttende, med omtanke for andres velferd.
5. Autonom: lederen er selvstendig, individualistisk og setter seg selv i sentrum
6. Beskyttelsesorientert: lederen legger vekt på prosedyrer, status, sikkerhet og trygghet og på ikke å «miste ansikt», både når det gjelder individer og grupper.

Hvilken stil som passer best avhenger av hvilken kultur du er vokst opp i. For eksempel landene i Nord-Europa, Danmark, Finland og Sverige hadde mest lik kultur og syn på ledelse som de engelskspråklige landene. Mens de Nordeuropeiske landene var mest ulike land fra det Østlige Europa som Hellas, Ungarn, Albania, Polen, Russland m.fl (Bolman & Deal, 2018, s. 403).

Nå kommer vi til begynnelsen av det vi i dag kjenner som verdibasert ledelse. Peters og Waterman jr (1982) fremhever organisasjonens verdier som grunnsteinen i arbeidet med å binde medarbeideren og organisasjonen tettere sammen. I følge Peters og Waterman jr (1982) strever medarbeideren etter å ha en mening i livet og selv få bestemme sin skjebne. Derfor mener de at Scientific Management er et rasjonalistisk styrt byråkratisk system, hvor den rutinepregede hverdagen kan være drepene for medarbeideren. En medarbeider vil til enhver tid vurdere nødvendigheten av om hans arbeid er meningsfullt. Derfor er det nødvendig å gi medarbeideren en følelse av at oppgavene lykkes. På den måten vil medarbeideren ønske å føle seg som en vinner, og fra en slik følelse kan man lære at det kan betale seg å fortsette arbeidet. Excellence Management handler om at ved å fremme følelsen av suksess hos en medarbeider så kan man øke vedkommendes engasjement i arbeidet og deres ansvarsfølelse overfor organisasjonen. Klarer man å skape en konsensus mellom organisasjonens verdier og medarbeiderens verdier kan man skape en sterk kultur. En kultur hvor medarbeideren, i sin søken etter mening i arbeidslivet, blir til en fordel for organisasjonen (Peters & Waterman jr, 1982). Derfor lager organisasjonen et sett med verdier som medarbeiderne skal jobbe etter. Dette er med på å skape en sentralisert bestemmelse av kulturen og desentralisert struktur, hvor den enkelte medarbeider er fri til å oppfylle målene (Alt om ledelse, 2019).

Skiftet fra Scientific Management til Excellence Management er et skifte fra naturvitenskapelig tilgang til organisasjonen, hvor menneskets psykologi er i sentrum.

2.3 Ledelse

I dag oppfattes ledelse som et komplisert fenomen. Forskere har i lang tid vært opptatt av å identifisere hva som særpreger god ledelse. Med god ledelse menes ledelse som bidrar til å realisere organisasjonens mål. I starten hadde forskerne mye fokus på lederens personlighet. De første studiene identifiserte en rekke personlighetstrekk. Men, grundigere forskning viste at disse forklaringene var for enkle (Busch, 2018, s. 83). Nyere forskning, (Yukl, 2006 i Bolman & Deal, 2018) viste at noen trekk kan ha en positiv effekt på organisasjonen eller gruppens effektivitet. Trekk som personlig energi, toleranse for stress, selvtillit, følelsesmessig modenhet og integritet. Senere har det også vist seg at egenskaper som det å være relasjonell, kognitive og tekniske ferdigheter er fordelaktig. Men at disse personlighetstrekkene er fordelaktige betyr ikke det samme som at de er nødvendige. Det har vist seg at personer som scorer lavt på en del av disse dimensjonene likevel kan utøve velfungerende ledelse.

Siden forskningen knyttet til personlighetsteoriene, ga svake resultater vokste det frem en ny forskningstradisjon hvor fokuset ble satt på ledernes adferd. En rekke former for lederadferd ble kartlagt. Men det var spesielt to underliggende adferdsdimensjoner de kunne knyttes opp mot. Det var:

1. *Lederens oppgaveorientering* – fokus på oppgaver som skulle løses, med stor vekt på styring og kontroll.
2. *Lederens relasjonsorientering* – i hvor stor grad lederne fokuserte på relasjonene mellom medarbeiderne som skulle utføre oppgavene med stor vekt på omsorg og omtanke.

De første studiene fant ut at de mest effektive lederne var mye mer relasjonsorienterte enn de lite effektive lederne (Likert, 1979 i Busch, 2018). Men forskningen viste etterhvert at man måtte kunne behandle oppgaveorientering og relasjonsorientering som to uavhengige dimensjoner (Mounto, 1964 i Busch, 2018). Altså at en leder kunne ha både høy oppgaveorientering og høy relasjonsorientering. På den måten kunne man skissere mange kombinasjoner som scoret ulikt på de to dimensjonene.

Etter som det ble vanskeligere å dokumentere hvilken av disse komplekse lederstilene som var mest effektiv, ble det etter hvert mer fokus på konteksten eller situasjonen som ledelsen ble utøvd i (Tannenbaum og Schmidt, 1958 i Busch, 2018). Utgangspunktet her er at ingen

lederstil i seg selv er den beste. Det er lederens totale situasjon som bestemmer hvilken lederstil som skal velges. Derfor må lederen være god på å stille riktig diagnose på situasjonen. Hersey og Blanchards velkjente modell fra 1970-tallet, om situasjonsbestemt ledelse, var intuitiv. Den gav tydeligere praktisk veiledning og den inneholdt en egen versjon av skillet mellom oppgaver og mennesker, men fremstiller lederstiler i et firefeltediagram (Bolman & Deal, 2018, s. 394).

At ledelse i dag oppfattes som et komplisert fenomen (Busch (2018) betyr at det ikke har blitt utviklet noe enhetlig og veletablert paradigme i ledelsesforskningen. Når vi søker etter definisjoner av ordet ledelse finnes det like mange definisjoner som det finnes personer som forsøker å definere ledelse. Men Busch (2018) har et poeng når han sier at det finnes en rekke teorier og definisjoner som legger vekt på ulike sider ved ledelsesprosessen. For å forstå verdibasert ledelse trenger man en konkret ledelsesteori som kan legges til grunn. Hvis ikke man har det vil verdibasert ledelse miste sin intensjonelle dimensjon, at ledelseskonseptet ikke blir knyttet til realisering av mål (Busch, 2018).

Verdibasert ledelse, hvor man kun arbeider med verdier og verdiutvikling, er for så vidt interessant, men det kan ikke betraktes som ledelse, i følge Busch (2018). Med det mener han at det er godt dokumentert at lederes verdier påvirker deres ledelsesadferd, men det er vanskelig å påvise at spesifikke verdier i seg selv bidrar til bedre ledelseseffektivitet (Busch, 2018). Siden suksessfulle ledere deler verdiene med de som ledes hevder Bass, 2008 i Busch (2018) at VBL har noe å tilføre ledelsesteorien.

På en annen side hevder Askeland (2013) at det synes å være klare sammenhenger og overlappende elementer i definisjonene av ledelse, selv om det også argumenteres for at det er tydelige forskjeller. De fleste definisjoner legger til grunn at ledelse på ulikt vis handler om sosiale prosesser der det utøves innflytelse overfor individ og gruppe. Askeland (2013) sier også at det synes å ligge inne vesentlige elementer om at ledelse innebærer at gruppens aktivitet og relasjoner struktureres i retning av å oppnå felles mål eller oppgaver.

Fram til 1900-tallet ble ledelse vanligvis betraktet som ensbetydende med høytstående stillinger. Det dominerende temaet i studier av ledelse handlet om at ledere var født med en begavelse som gjorde dem annerledes. Denne holdningen har heldigvis ledelsesforskningen og de komplekse utfordringer ved ledelse av vår tids organisasjoner mer eller mindre gjort det av med (Bolman & Deal, 2018, s. 397). De siste hundre års ledelseshistorie viser en gradvis

utvikling fra et enklere og individorientert syn til et mer komplekst syn som omfatter individ, relasjon og kontekst (Bolman & Deal, 2018).

Ledelsesteorier som fokuserer på personlighet og lederstiler har en svakhet ved at de primært har fokus på den formelle lederen. Det som da blir vanskelig er å ta inn at profesjonelle medarbeidere utøver stor grad av selvledelse. Derfor ser Busch (2018) på ledelse som prosessorientert hvor alle medarbeidere kan delta, uansett hvor de er plassert i organisasjonen.

Et sentralt poeng i ledelse er at det utøves i et samspill med andre hvor betydningen av den enkelte leder tones ned. Busch (2018) har tatt utgangspunkt i en skandinavisk ledelsesteori som fanger opp mange av de samme dimensjonene som teoriene om delt ledelse (Johnsen 1984, 2002, 2006 i Busch, 2018). Grunnen til at Busch (2018) ser til Johnsen er fordi ledelsesprosessene må fungere på alle systemnivå i en organisasjon. Ledelse er ikke noe som utøves av utvalgte personer, men en nødvendig funksjon for at organisasjonen skal eksistere (Busch, 2018, s. 88). Johnsen definerer ledelse som et *målformulerende, problemløsende og språkskapende* samspill mellom relevante personer (Busch, 2018).

Målformulerende: Driftsmålene ledelsen må ha fokus på. Det kan være at brukere i en kommune skal ha sine tjenester, budsjettene skal holdes, de ansatte skal ha lønn eller at kravene fra overordnede myndigheter må oppfylles.

Problemløsende: Målene må justeres og prioriteres samtidig som man søker etter virkemidler for å realisere målene. Ledelse er en problemløsende prosess, noe som også ligger i de fleste andre definisjoner av ledelse. Johnsen mener at den målformulerende og problemløsende prosessen foregår samtidig. Derfor fremstår ledelsesprosessen mer kompleks, og det kan være uenighet om både målene og virkemidlene. Jo mer komplekst, jo viktigere er det å få til en interaksjon når problemet berører mange personer.

Språkskapende samspill: Ledelse er en språkutviklende prosess. Ifølge Johansen er dette en dimensjon som sjelden er i andre definisjoner av ledelse. De som utøver ledelse, må utvikle et språk som gjør det mulig å arbeide med målformulering og problemløsning. Ledelse forutsetter en kunnskap og et relevant begrepsapparat om oppgavene som skal løses.

Oppsummert kan man si at det fra disse tre elementene har vokst frem en økende forståelse av ledelsens kommunikative funksjon. Det vil si hvordan ledelsen gjennom samspill formulerer

målene for organisasjonen, betydningen av felles visjon og språkets betydning for at medarbeidere med ulike profesjoner skal kunne forstå hverandre (Busch, 2018).

Vi må skille mellom ledelse og det å lede andre mennesker. Busch sier at i dagens samfunn er det viktigere å lede sammen med andre enn gjennom andre. Han peker også på at det er mange organisasjonsmedlemmer som utøver lederadferd i en organisasjon. Og når vi summerer denne adferden får vi fram den samlede ledelsesprosessen i organisasjonen (Busch, 2018). I sum blir den totale adferden som benyttes målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill – med andre ord ledelse. Med dette synet kan man si at formelle ledere har ansvaret for at ledelsesprosessen fungerer på en tilfredsstillende måte i organisasjonen. De har ikke bare ansvaret for sin egen lederadferd, men for at alle som har forutsetninger, deltar i ledelsesprosessen. En god leder er en som makter å ivareta ledelsen av ledelsesprosessen (Busch, 2018).

Noen andre teorier som må nevnes for å forstå verdibasert ledelse er transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og la-det-skure-ledelse. Dette var retninger som vokste frem på 1980-tallet. Transaksjonsledelse handler om praktiske byttetransaksjoner. Transformasjonsledelse vil derimot støtte opp om og inspirere de som skal ledes til å heve seg over snevre interesser og arbeide sammen for overskridende mål, mens la-det-skure-ledelse var en form for ikke-ledelse hvor lederen sjelden griper inn i det medarbeideren gjør.

2.3.1 Transaksjonsledelse

Det sentrale i transaksjonsledelse er en kontrakt mellom lederen og medarbeiderne som er rettet mot å tilfredsstille både medarbeiderens og organisasjonens interesser. Fokuset er på transaksjonene mellom organisasjonen og medarbeiderne. Arbeidstid, kompetanse og motivasjon, mot lønn, arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver. Transaksjonene går derfor begge veier og det er to sentrale elementer i transaksjonsledelse (Busch, 2018).

1. Betinget belønning
2. Ledelse ved avvik

Betinget belønning innebærer at de får lønn etter innsats. Det ligger altså en gjensidig transaksjon til grunn for ledelsen som utøves.

Ledelse ved avvik innebærer at ledelsen blir aktivert når det oppstår avvik fra det som er avtalt. Det skilles mellom en aktiv og en passiv form. I den aktive prosessen vil lederen

engasjere seg sterkt hele tiden. I den passive formen vil lederen kun gripe inn når det oppstår et problem som havner på lederens bord.

Transaksjonsledelse har de siste tretti årene fått økende betydning i offentlig sektor, med stor vekt på målbare resultater og formelle kontrakter. Det er til og med innført insitammenter for de som lykkes (Busch, 2018, s. 156).

2.3.2 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse har et klart verdifundament og blir ofte assosiert med verdibasert ledelse. Hovedformålet med transformasjonsledelse er å motivere medarbeidere (MacTavish og Kolb 2008, i Busch, 2018). Det som særpreger transformasjonsledelse, er en prosess hvor lederen og medarbeideren løfter hverandre til et høyere nivå. Det sies også at transformatoriske ledere appellerer til høyere idealer og moralske verdier som frihet, rettferdighet, likhet, fred og humanisme (Busch, 2018). Transformasjonsledelse kan også knyttes til ledernes evne til å uttrykke en verdibasert visjon som skaper moralsk engasjement blant medarbeiderne (House 1996, i Busch, 2018).

Bass og Avolio (1993) utviklet en mer komplett teori om transformasjonsledelse som består av fire hovedkomponenter:

1. *Idealisert påvirkning.* Lederne er preget av sterk karisma som verdsettes av medarbeiderne.
2. *Inspirerende motivasjon.* Lederne motiverer medarbeiderne til å strekke seg etter visjoner og overordnede løsninger.
3. *Intellektuell stimulanse.* Lederne utfordrer medarbeiderne til å gå nye veier og finne innovative løsninger.
4. *Individuell omsorg.* Lederne viser omsorg for medarbeiderne, stimulerer til et godt arbeidsmiljø og støtter medarbeiderne i deres individuelle utvikling.

Transformasjonsledelse vil gjennom dette føre til at medarbeiderne utvikler tillit, lojalitet og respekt overfor lederne, og de blir motivert til å gjøre mer enn det de opprinnelig var villige til (Bass 1985, i Busch, 2018).

Yukl 2006, i Busch (2018) mener at den underliggende påvirkningsprosessen i denne teorien er uklar, men han mener det er mulig å resonere seg fram til sentrale faktorer. For det første bygger teorien på internalisering av verdiene. Medarbeiderne skal utvikle de samme verdiene

som lederen står for. På den måten blir de mer følelsesmessig knyttet til verdiene, og verdiene blir et viktig fundament for deres motivasjon. For det andre kan transformasjonsledelse føre til sterkere identifikasjon med organisasjonen. Det vil si at medarbeiderne i større grad føler seg som ett med jobben, og opplever at deres egne verdier er de samme som organisasjonens verdier.

Til slutt kan denne ledelsesformen føre til at medarbeiderne, både som individ og som gruppe, får sterkere mestringsfølelse. Og ved høy mestringsfølelse får man større utholdenhet ved problemer og læring (Bandura 1986, i Busch, 2018). Bass 2008, i Busch (2018). Et sentralt poeng i denne ledelsesteorien er at transformasjonsledelse speiles mot sin motsetning, nemlig transaksjonsledelse.

2.3.3 La-det-skure-ledelse

Dette er en form for ikke-ledelse hvor lederen sjelden griper inn i det medarbeiderne gjør. Her legges det mer opp til selvledelse, men uten at det følges opp med en verdibasert ledelsesform. Ledelsesformen kan bygge på enten likegyldighet eller en vurdering av at medarbeiderne ikke trenger noen ledelsesimpulser. (Kirkhaug, 2018) Kombinasjonen av disse tre ledelsesformene kan brukes og tilpasses den enkelte situasjon. Da blir det en form for fullspektrummodell som kalles for en «Full Range of Leadership» (Busch, 2018).

2.3.4 Destruktiv ledelse

Lars Glasø (2019) peker på utfordringen med at tradisjonelle definisjoner på ledelse er for snevre. De beskriver bare positive og effektive prosesser. Han viser til definisjoner av ordet ledelse som peker på hvordan ledelse *bør* praktiseres. Dette mener han er uheldig og feil. Siden ledelse også helt opplagt kan knyttes til noe ubehagelig og negativt. Mens effektiv ledelse blir definert som god ivaretagelse av organisasjonens mål og oppgaver, de ansattes trivsel og motivasjon, samt organisasjonens endringsevne så kan ineffektiv ledelse bli sett på som et fravær av en slik ivaretagelse.

Ledere kan opptre ineffektivt og destruktivt både på en aktiv og passiv måte (Glasø, 2019). For eksempel hvor lederen tilsynelatende bryr seg om sine medarbeidere, men primært er opptatt av å få tilfredsstilt egne behov, opptrer lederen både aktivt og destruktivt. Studier viser også at passiv ledelse, for eksempel når ledere ikke gjør det man kan forvente og lar ting skure og gå over tid, henger sammen med nedsatt jobbtrivsel og helseutfordringer blant ansatte (Busch mlf. 2014, Skogstad mfl. 2014 i Busch, 2018).

Destruktiv ledelse kan foregå ved at man opptrer passivt når man burde være aktiv, ved at man er aktiv på en destruktiv måte, eller ved at man er aktiv når man burde være passiv. Denne formen for ledelse er ledere som blander seg inn og utøver en overdrevent kontrollerende stil, også kalt «micro management» (Glasø, 2019).

Ledere opptrer destruktivt når de systematisk driver med baksnakking, nedvurderinger, holder tilbake informasjon, kritiserer, går til personlige angrep, opptrer fiendtlig eller svarer med taushet på spørsmål, fratrer medarbeiderne arbeidsoppgaver og ansvar, gir dem arbeidsoppgaver under deres kompetansenivå, ignorerer og driver med sosial utestenging, kommer med sårende kommentarer, erter og fleiper, latterliggjøring og mye mer.

I USA oppga 74 prosent av topplederene i 73 ulike bedrifter at de hadde opplevd minst en ufordragelig leder i løpet av sin yrkeskarriere (Lombardo & McCall, 1984 i Glasø, 2015). I Aasland et al. (2010) fant de at 72 prosent av 2539 arbeidstakere i all hovedsak oppfattet sin nærmeste overordnede som konstruktiv. 83,7 prosent av arbeidstakerne rapporterte at de hadde opplevd destruktiv lederadferd fra sin overordnede en eller flere ganger i løpet av de siste seks månedene, 33,5 prosent oppgav at dette foregikk «ganske ofte» eller «svært ofte». 20 prosent hadde blitt utsatt for «la-det-skue-ledelse» hvor nærmeste leder unnlot å engasjere seg. Ca. 11 prosent hadde vært utsatt for illojale, men støttende ledere, 9 prosent rapporterte om avsporede ledere som hadde tatt æren for deres eget eller andres arbeid og 3 prosent hadde blitt utsatt for tyrannisk ledelse med utskjelling og raseriutbrudd.

Konsekvenser av destruktiv ledelse kan gå fra at ansattes jobbtilfredshet påvirkes til at man kan få symptomer på posttraumatisk stresslidelse (Glasø, 2019) I dette kan man også oppleve destruktiv ledelse som direkte mobbing.

Destruktiv ledelse må forebygges. Og man starter med dette allerede i rekrutteringsfasen. Man må se etter egenskaper og holdninger hos kandidaten som man ikke ønsker seg. Å krenke eller trakassere noen på jobben er forbudt i henholdt til Arbeidsmiljøloven (2005). Konsekvensene av destruktiv ledelse er alvorlige og skadelige for individ, organisasjon og samfunn. Destruktiv ledelse er et komplekst problem, hvor ansvaret for å forebygge og stanse forekomsten av destruktiv ledelse ligger hos arbeidsgiver (Glasø, 2019).

2.3.5 Verdier

Verdier er med og skaper trygghet og tillit og gjør det mulig å leve sammen i harmoni. Verken et samfunn eller en organisasjon kan fungere uten felles verdier (Busch, 2018).

Selv om vår livsverden består av håp og tro, består den også av usikkerhet og frykt, og vi trenger virkemidler for å redusere den. Verdier har alltid vært tillagt slik oppklarende, angstdempende og livsbejaende funksjon. Interessen for verdier som lederverktøy har også økt de siste årene. Ønsket om å drive organisasjoner bedre og oppnå bedre resultater sier noe om erkjennelsen av at tradisjonelle lederverktøy som mål og regler har begrensninger. Verdier kan være tilstede over alt og de kan ha både positive og negative effekter. På samme tid kan de være kraftfulle lederverktøy (Kirkhaug, 2018).

Verdier kan oppfattes som abstrakte ideer eller overbevisninger, positive eller negative, bevisste eller ubevisste. De er ikke knyttet til spesielle situasjoner eller objekter. I følge Kirkhaug (2018) fungerer verdier som et slags grunnleggende sosialt ordensverktøy, som et underliggende mentalt operativsystem. Et skjult kompass som påvirker både tanker og handlinger. I dette underliggende mentale operativsystemet ligger det at beslutninger, ting vi gjør, vurderinger, preferanser og valg fører til en spesiell oppførsel eller tilstand som er å foretrekke foran annen oppførsel. Verdier er moralsk nøytrale, og det er situasjonen de brukes i, samt mengde og intensitet, som bestemmer om de er gode eller onde (Kirkhaug, 2018, s. 23). Verdier kan deles inn, kategoriseres, defineres og forstås på mange måter. Busch (2018, s. 32) beskriver noen fellestrekk:

- Verdiene betraktes som latente begrep som påvirker individenes vurdering av aktiviteter og resultater
- Verdiene er mer generelle enn spesifikke
- Verdiene finnes på ulike nivå

Det foreligger et underliggende konsept som påvirker individenes vurderinger, uten at de nødvendigvis er dette bevisst. Siden verdiene er generelle er det lettere å tolke dem som relevante også i nye situasjoner og at de finnes på ulike nivå handler om at verdiene kan materialisere seg som individuelle verdier, gruppe verdier og organisasjonsverdier. At verdier kan ha en følelsesmessig tilknytning kjenner vi til. Vi sier at verdier har en plusside og en minusside. Slike diskusjoner indikerer at vi er i en verdimesig diskusjon. Det er ikke nok at vi kan formulere en verdi som en mental konstruksjon, for at det skal være en verdi må det også være en følelsesmessig tilknytning (Busch, 2018). Disse følelsesmessige tilknytningene har tre sentrale dimensjoner; kognitiv, emosjonell og en motivasjonell (Kluckhohn 1951, i Busch, 2018). Med dette mener han at siden verdier er en mental konstruksjon av kognitiv

basis og et konsept som vi ikke kan observere direkte, må det kunne forklares, oppleves eller ha en form for påvirkning.

Et annet viktig særpreg ved verdier er at de kan være både eksplisitte og implisitte (Kluckhohn 1951, i Busch, 2018). Med det mener han at en eksplisitt verdi er gitt en betegnelse, mens en implisitt verdi ikke er språksatt på samme måte. Ved å gjøre verdiene eksplisitte blir det lettere å arbeide med en bevisst verdiutvikling i organisasjonen (Busch, 2018, s. 34).

I en studie knyttet til hvilke verdiorienteringer ledere i offentlige virksomheter hadde, med implikasjon for deres vurderinger og beslutninger, viste det seg at verdier som ble ansett som viktigst var det å ha en profesjonell standard, tilpasning av tjenester til innbyggere, god saksbehandling og lojalitet til politiske vedtak (Wennes&Busch, 2012:7f i Askeland, 2013).

Det som denne studien også fikk fram, var at offentlige verdier ble rapportert til å være i endring. Verdier som brukerorientering, fornyelse og innovasjon, profesjonelle standarder og lojalitet til politiske beslutninger hadde vunnet terreng. Mens verdier som likebehandling, ansattes karrieremulighet, kontinuitet og ansvarlighet overfor samfunnet hadde begynt å tape terreng (Askeland, 2013).

2.3.6 Skjønn som sentralt element i verdibasert ledelse

Skjønn har blitt fortolket eller assosiert med klokskap, forstand, dømmekraft, vett og vurdering eller rett og slett sunn fornuft (Kirkhaug, 2018, s. 90). Skjønn har blitt betraktet som en egenskap som påvirker personer til å opptre fremragende og fatte fornuftige beslutninger som kommer andre enn beslutningstakeren til gode (Becker 1998, i Kirkhaug, 2018). En person kan ikke inneha skjønn, bare utøve det. Noe som betyr at skjønn oftest betraktes i et beslutningsperspektiv og derved som prosesser bestående av innhenting av informasjon, kategorisering av ulike alternativer, konsekvensvurderinger av disse opp mot gitt referanser og til slutt valg av alternativer (Kirkhaug, 2018).

Siden skjønn er et så viktig element i verdibasert ledelse peker Kirkhaug (2018) på to forklaringer til dette. Det ene er at bruk av verdier krever skjønn. Noe som henger sammen med at verdier alene ikke utgjør så klare kriterier for valg som regler gjør. Han begrunner dette med at verdier er generelle og må tilpasses aktuell situasjon. Som eksempel bruker

Kirkhaug (2018) luftfarten. Blind etterlevelse av sjekklister kan føre til farlige situasjoner og havari fordi det kan oppstå situasjoner som sjekklister ikke dekker. Da må flygerskjønn, støttes av verdier som årvåkenhet, ansvarlighet og selvstendighet (Kirkhaug, 2018).

Et annet viktig element er at verdier appellerer til dømmekraft, vett og vurdering, noe som er sentrale elementer i skjønn. Skjønn krever verdier som referanse for at beslutninger skal bli relevante. Når vi bruker verdier som mentale kart og kompass til å orientere etter og som kriterier til å konsekvensvurdere og sortere alternativer, er dette de referansene som lederskjønn må støtte seg til. Dermed ser vi hvor veid sammen verdibasert ledelse og skjønnsutøvelse er.

2.3.7 Å lede eller å administrere

Å lede og administrere er ikke det samme, men begge deler er like viktig. Administratorer gjør tingene riktig, ledere gjør de riktige tingene. Når en organisasjon er svakt ledet, men overadministrert vil ånd og mening gå tapt. På den andre siden vil dårlig administrerte organisasjoner med sterke og karismatiske ledere kanskje vokse mot himmelen en tid, men krasjlande ikke så lenge etterpå (Bolman & Deal, 2018). Dagens organisasjoner kan trenge administratorens objektive perspektiv, men også den kloke lederens klarsyn og engasjement (Bolman & Deal, 2018). Det å innta forskjellige perspektiver, tolke situasjoner fra forskjellige vinkler eller med forskjellige «briller» eller rammer kan hjelpe ledere til å finne nye muligheter eller unngå fallgruver i en organisasjon. Ved å «skifte briller» kan man lese eller forstå en situasjon bedre og se klarere hva man skal gjøre eller hva man står overfor (Bolman & Deal, 2018).

Bolman og Deal (2018) har fire perspektiver man kan se eller forstå en situasjon på:

- Den *strukturelle rammen* som tar for seg den sosiale arkitekturs nøkkelrolle i måten organisasjoner fungerer på.
- Den *politiske rammen* som ser på organisasjonen som arenaer der enkeltmennesker og grupper forsøker å realisere sine interesser i en verden av motstridende synspunkter, knappe ressurser og maktkamp.
- Den *symbolske rammen* hvor man ser på de grunnleggende symboleffektene i en organisasjon. Symboleffekter som kulturer, myter, helter, metaforer, historier, humor, lek, ritualer og seremonier.

- *HR-rammen* hvor man ser nærmere på egenskaper ved både mennesker og organisasjoner og på hva som skjer i krysningspunktet mellom dem.

Vi vil konsentrere oss om HR-rammen.

2.3.8 HR-rammen

Hvorfor var det ingen som forutså katastrofen? Hvorfor var det ingen som sa i fra da de oppdaget at noe var galt? Dette er spørsmål som kommer opp etter store ulykker eller kriser. Det første og vanligste er å legge skylden på folk, men det trenger ikke å være kriser. Til og med når vi mennesker er stresset og slitne så legger vi skylden over på andre (Bolman & Deal, 2018).

Når vi først begynner å dukke ned i det ser vi ofte at det var noen som kunne forutsett det... Noen kunne sagt fra.... Vi har mange prosedyrer og organer som skal holde øye med systemer og se etter potensielle farer. Hvis dette apparatet hadde fungert feilfritt hadde vi ikke hatt store katastrofer eller kriser, men ofte svikter det. Vi har sett det i mange hendelser de siste ti-årene. Terror, Tsjernobyl, flyulykker, naturkatastrofer og mange andre hendelser. Hver dag skjer det feil som kan føre til katastrofer. Hva er det som gjør at vi kommer til kort? I følge Bolman og Deal (2018) kan det være den organisatoriske kompleksiteten i skjæringspunktet med menneskelige feilslutninger.

HR-perspektivet handler om hva organisasjoner og mennesker gjør med og for hverandre. Organisasjoner ønsker dyktige og motiverte medarbeidere, men når de samme organisasjonene baserer seg på foreldende grunnantakelser og kontraproduktive ledelsesformer fører det til at de ansatte yter mindre og forlanger mer. For å unngå at organisasjoner gjør feil trenger vi kloke ledere og progressive organisasjoner som finner bedre måter å lede mennesker på. Involvering og engasjement fremmes ved å bygge opp dyktige og motiverte medarbeidere, deretter må man holde fast på dem (Bolman & Deal, 2018).

HR-rammen handler om den menneskelige siden ved organisasjoner. Det finnes organisasjoner som har medarbeidere som ofrer alt for sin arbeidsgiver. De slipper alt de har i hendene for å hjelpe. HR-rammen bygger på arbeidene til de tidlige pionerer som Mary Parker Follett og Elton Mayo. De satte spørsmåltegn ved en dypt rotfestet antakelse om ledelse der ansatte ikke hadde andre rettigheter enn å få sin lønningspose, og at deres plikt var å arbeide hardt og adlyde ordre (Bolman & Deal, 2018). Grunnleggerne av HR-rammen kritiserte dette synet ut fra to grunner, at det var urettferdig, og at det var dårlig psykologi.

Et av de eldste synspunktene innen motivasjonsteori er at mennesker er opptatt av penger. Ledere og organisasjoner som utelukkende fokuserer på penger, vil overse andre muligheter til motivasjon (Bolman & Deal, 2018, s. 155). Det er utarbeidet flere modeller for arbeidsmotivasjon. Disse viser hva mennesker vil ha, og det er ikke bare penger. De vil gjøre et godt arbeid, bli dyktigere til det de gjør, ha kontakt med andre og finne mening i jobben. Herzbergs (1966) tofaktorteori hevder at ytre faktorer som arbeidsforhold, regler og retningslinjer kan gjøre folk ulykkelige, og ikke motivere dem til å bli mer produktive (Herzbergs, 1966, i Bolman & Deal, 2018). Mens den mest kjente, eldste og mest innflytelsesrike teorien er Maslows behovshierarki. Den tok utgangspunkt i at mennesker motiveres ved en rekke forskjellige mangler, noen mer grunnleggende enn andre. Etter Maslows syn er de grunnleggende behovene for fysisk velvære og trygghet «prepotente» - de må tilfredsstilles først. Når lavere behov er oppfylt, blir sosiale behov og egobehov tydeligere (Maslow 1954, i Bolman & Deal, 2018).

Tankene bak HR-rammen ble ofte ignorert av forskere og ledere. Det var «samlebåndsmindsetet» som fikk fortsette fordi den var økonomisk vellykket. Etterhvert fikk HR-perspektivet større innflytelse da flere innså at misbruk av menneskelige ressurser gikk ut over fortjeneste og mennesker (Bolman & Deal, 2018). I den globale utviklingen gjelder det å henge med. Konkurransen er hard. Utviklingen skjer fort. Globaliseringen og en mer informasjonsintensiv økonomi har ført til mer komplekse organisasjoner.

Noe som er helt i tråd med HR-tenkningen er at selskaper som gjør det godt, er dyktigere enn andre til å forstå og respondere på behovene hos ansatte og kunder. Derfor må organisasjoner investere i mennesker. Fordi en velkvalifisert og motivert arbeidsstokk er en sterk kilde til konkurransefordeler (Bolman & Deal, 2018).

2.3.9 Wicked problems

Innenfor alle sektorer har man problemer som skal løses. Konseptet «wicked problems» har fått et økende fokus innenfor forskning på politikk, men de etterfølgende implikasjonene for offentlige organisasjoner har fått mindre oppmerksomhet (Head & Alford, 2013). Jakten på vitenskapelige grunnlag for å konfrontere sosialpolitiske problemer er nødt til å mislykkes, på grunn av disse problemenes natur hevder Rittel og Webber (1973), som var de første til å sette ord på «wicked problems».

Wicked problems (Austin Center For Design, 2022) oversettes som; komplekse eller motsetningsfylte problemer som har et sett med unike karakteristikk. Som et eksempel på et «wicked problem» kan vi se på Regjeringen (2022) hvor de har publisert en rapport om etableringen av oljevern og miljøsentere i Lofoten/Vesterålen. Her skriver de om de sammensatte problemene man har med oljevern og plastforsøpling og hvor krevende det er å løse. Problemene det snakkes om er typisk sosiale eller sosiokulturelle av natur, og er per definisjon vanskelige, og noen ganger umulige å løse.

«...it makes no sense to talk about “optimal solutions” to social problems unless severe qualifications are imposed first. Even worse, there are no solutions in the sense of definitive and objective answers.. » (Rittel & Webber, 1973) kan vi lese i abstraktet

Rittel og Webber (1973) identifiserte 10 typiske karakteristikk av «wicked problems». Vi nevner noen av dem her for å vise kompleksiteten.

«Wicked problem» handler om at man ikke klart kan definere hva et «wicked problem» er. De har ikke en endelig løsning. Om det finnes en løsning er den ikke sann eller usann, den er god eller dårlig. Finner man en løsning er det ingen umiddelbar eller endelig måte å teste den på. Hvert «wicked problem» er unikt og kan anses som et symptom på et annet "wicked problem». Eksistensen av et avvik som representerer et «wicked problem» kan forklares på mange måter og planleggeren har ingen «rett til å ta feil» (Head & Alford, 2013).

Utfordringene med «wicked problems» er bekymringen over at man ikke får til en enhetlig styring, ledelse og koordinering. Noe som gjorde at «New Public Management» (Boston, 2016) kom til kort i håndteringen av «wicked problems». Det finnes strategier som kan håndtere «wicked problems», men arbeidet krever at man har fokus på kompleksiteten, usikkerheten og uenighetene (Head & Alford, 2013). Det er ikke nok med et krav om «mer forskning» og «mer vitenskap» for å adressere kunnskapshullene. Offentlige ledere og forskere har aktivt vurdert en rekke strategier og prosesser for å håndtere problemene. Man har satt søkelys på dialog, mer kunnskap om sosiale prosesser, mer undersøkelser og datainnsamling for å tette kunnskapshull og forbedre informasjonsbasene for beslutningstakerne og interessentene. Men mest utbredt er en form for samarbeids- eller nettverksledelse, der ledere jobber på tvers av grenser med andre, som har kunnskap og en andel i det komplekse problemet de sliter med (Head & Alford, 2013).

Heifetz, 1994 i Head og Alford (2013) peker mot det han kaller adaptiv ledelse. I stedet for transformasjonsledelse ønsket Heifetz at ledere tilpasset seg disse komplekse situasjonene ved at de engasjerte seg i en prosess. I stedet for å styre top-down inkluderte lederen medarbeidere og interessentene i å påta seg det kollektive arbeidet med å kjempe mot problemet. De som skulle ledes ble bedt om å utføre den delte lederrollen med å sette retning.

En annen ledelsesform som fremheves er «kollaborativt lederskap». Det som ble kalt «ledende i en verden med delt makt». Denne formen for ledelse omfatter en rekke perspektiver forent i deres anerkjennelse av samspillet mellom samarbeid og ledelse. Mange av dem ser på samarbeid som et viktig aspekt ved ledelse, og ledelse som en nødvendig drivkraft for samarbeid (Head & Alford, 2013).

Både den adaptive og den kollaborative ledelsen tilbyr noe som transformasjonsledelsen ikke gjør. Et middel til å lokke fram samarbeidsbidrag uten å ha formell autoritet, men de er begrenset når lederskap nærmer seg i den grad at de medfører mangler ved tilpasningsarbeidet og samarbeid (Head & Alford, 2013).

Man skulle tro, som Rittel og Webber (1973) i sin beskrivelse av «wicked problems» at det var en umulig kamp å kjempe mot disse problemene. Hvis problemene var umulig å forstå, og enhver løsning byr på nye problemer, hvorfor skal man da bry seg? Head og Alford (2013) har derfor kommet med en kalibrert forståelse av alvoret og en realistisk følelse av mulige svar basert på de praktiske omstendighetene der offentlige ledere og organisasjoner sliter. Innsatsen for å håndtere «wicked problems» hindres av arbeidsmekanismene til offentlig sektor. Dens karakteristiske måte å ta beslutninger på, organisere, finansiere, bemanne og kontrollere på. Derfor må strategiene og prosessene eksistere «side om side» med de som underbygger «business as usual». Samtidig som det kreves brede lederegenskaper, noe som tar tid å ressurser å utvikle (Head & Alford, 2013).

2.4 Andre masteroppgaver

Masteroppgaven «Verdienes verdi» Alvenes og Nilsen (2015) tok utgangspunkt i verdibasert ledelse hos Fylkesmannen i Nordland. I mange år var det så «in» å ha et verdigrunnlag. Alle organisasjoner skulle ha det. I 2005 vedtok fylkesmannsembetet i Nordland verdier og verdigrunnlag for embetet. Det ble utarbeidet en plan hvor dette skulle implementeres og

verdiene skulle gis et meningsinnhold. Alvenes og Nilsen (2015) ville ti år etter denne prosessen se hvordan lederne tenkte rundt begrepet verdier og hvordan de anvendte dem. De gjorde kvalitative intervjuer av ledere og funn ble drøftet mot Philip Selznicks forståelse av institusjonelt lederskap. Funnene de gjorde viste at informantene var opptatt av verdier, selv om deres refleksjon og bevissthet rundt verdier som styringsverktøy for ledelse var mangelfull. Embetet hadde ikke lyktes i å få en kollektiv forståelse av verdiene i organisasjonen, noe som skyldtes at verdiene ikke var implementert godt nok i organisasjonskulturen. Embetsledelsen hadde ikke arbeidet systematisk, siden oppstarten i 2004-2005, med å forsvare verdiene. De hadde blitt ord på papir. Alvenes og Nilsen (2015) fant at verdiene måtte utøves i praksis og være en rettesnor for hele fylkesmannens «virke» i Nordland. Da kunne de si at verdiene ble benyttet som tydelige styringsverktøy og at verdiene hadde legitimitet i organisasjonen.

Masteroppgaven «Verdier og ledelse i Narvik kommune» av Nordås (2017) er en oppgave vi kan relatere vår til. Hennes undersøkelse var kvalitativ hvor hun intervjuet ni ledere i kommunen. I tillegg gjennomførte hun dokumentstudier. Funn var at lederne i stor grad kunne indentifisere seg med kommunens verdier, selv om det var kommunenes øverste ledelse som hadde vedtatt dem. Enhetslederne mente at de hadde medvirket gjennom deltakelse i prosessen. Et sentralt funn var at lederne opplevde prosessen som det viktigste. Det opplevdes å ha større betydning enn selve verdiordene. Studiet til Nordås (2017) viste at det var klare trekk av verdibasert ledelse i Narvik kommune. Hun fant også spor av at verdiene hadde fått konkret betydning for lederadferd.

I en masteroppgave om personalledelse «HRM i linjen - retorikk eller realiteter : Case Bodø kommune» fant Dalhaug (2011) at lederne i Bodø kommune opplevde et betydelig fokus på økonomi. Noen ledere mente det var for stor oppmerksomhet rundt dette. Toppledelsen hadde forventninger knyttet til produksjonskrav, effektivitet og en stabil og forsvarlig drift. I følge Dalhaug (2011) representerte dette en «bunnlinjefilosofi» hvor medarbeidere ble betraktet som en kostnad på samme måte som andre utgifter i virksomheten. Tiltakene som var rettet mot å være en attraktiv arbeidsplass var mye mer konsentrert rundt effektivisering og økonomiske virkemidler.

Masteroppgaven «Hvilken betydning har lederes verdier»? (Nygaard, 2019) er en kvantitativ undersøkelse hvor Nygaard så på lederes verdier, verdibevissthet og motivasjon hvor han undersøkte sammenhengene med disse og innovasjon. Funnene skulle skape grunnlag for en

bredere forståelse av verdienes betydning og sammenhenger. Kunnskapen skulle bidra til å skape fremtiden i dag, og ikke være avhengig av å erfare den senere. I forkant av undersøkelsen hadde Nygaard en forventning om at den organisatoriske verdien nytenkende skulle ha en sentral plass i organisasjonen. Funnene i undersøkelsen kunne gi holdepunkter for at nytenkende og kreativitet har sammenheng med innovasjon, men at indre motivasjon og verdibevissthet også må være til stede.

2.5 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet starter med et historisk perspektiv på verdibasert ledelse. Deretter har vi gått inn på hva ledelse er. Videre har vi sett på sammenhengen i teoriene om transaksjons, transformasjon, og la-det-skure-ledelse. Vi har også sett på hvor viktig skjønn er som et sentralt element i verdibasert ledelse. Videre har vi sett på verdier før vi har sett på HR-rammen. Vi har tatt for oss «wicked problems», som viser kompleksiteten i noen av de store utfordringene vi står ovenfor, der løsningen på «wicked problems» hindres av arbeidsmekanismene i offentlig sektor. Til sist har vi vært innom noen masteroppgaver som ligner på vår oppgave og som kan kaste lys over vår forskning.

3 Metode

I dette kapitlet beskriver vi den valgte forskningsmetoden som har gitt data til vår oppgave. Vi vil vise hvordan datagrunnlaget ble skaffet og evaluere dette i lys av metodevalg. Kvalitetskriterier til denne oppgaven beskriver vi ut fra reliabilitet og validitet, og til slutt kommer vi med noen forskningsetiske overveielser.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign – kvalitativt intervju

I samfunnsfaglig metode kan fenomen studeres på flere måter. Vi har valgt kvalitativ innholdsanalyse der vi konsentrerer oss om meningsinnholdet i dataene. I vår forskning vil det si informasjonen respondentene gav oss i intervjuet, og utvalgte dokumenter i arbeidet med verdiplattformen i Harstad kommune. Sentralt er selve verdiplattformen og et informasjonsbrev fra rådmannen til alle enhetsledere i Harstad kommune.

Vi har valgt å benytte et casestudie fra Harstad kommune der vi forsøker å forstå hvilken rolle verdiplattformen har for Harstad kommune i dag, 10-12 år etter at verdiplattformen ble lansert. Av hensyn til tid er det et begrenset utvalg vi kan ta for oss. Vi har gjort et forsøk på å treffe bredt i organisasjonen slik at vi kan få flest mulig beskrivelser av virkeligheten slik den er i dag.

For å gjøre et forsøk på å forstå dynamikken og det unike rundt verdiplattformen i Harstad kommune brukte vi et induktivt og eksplorerende design, noe også Jacobsen (2015) hevder er en god tilnærming. Vi var klar over farene ved å være forutinntatt og ha noen forventninger, da en av oss har bakgrunn fra Harstad kommune. Men nå er det en stund siden han har jobbet der, og det var flere personer han ikke kjente. Siden vi har vært to forskere, hvor av den ene ikke kjenner Harstad kommune i det hele tatt, vil vi hevde at kombinasjonen gjorde oss mer oppmerksomme på at dataene vi samlet inn gjengav virkeligheten korrekt i vårt case.

Vårt valg av kvalitativ metode er gjort ut fra at vi mener at denne metoden egner seg best. Vi har intervjuet ledere og medarbeidere i Harstad kommune. Valget av kvalitativ metode er også gjort fordi vi ønsker å komme nærmere innpå de menneskene som har vært med i prosessen med verdiplattformen. Styrken ved en slik tilnærming er at vi får nyansene, og forhåpentligvis, de ærlige svarene.

En kvalitativ metode er mindre egnet til generalisering og det å trekke slutninger for et større utvalg. På den andre siden er metoden godt egnet i en eksplorativ fase for å sonde terrenget. En viktig og interessant kvalitativ metode er å avdekke en organisasjons verdier ved observasjon (Kirkhaug, 2018, s. 61).

Intervjuguiden vår tar utgangspunkt i verdiene som hovedpunkter for undersøkelsen. Vi nevnte, helt bevisst ikke verdiene og verdiplattformen under intervjuene. Vi snakket heller ikke direkte om verdiene og spurte ikke om hva slags betydning verdiene hadde for respondentene. Først og fremst var vi på jakt etter å avdekke adferd gjennom subtile spørsmål, for så gjennom analysen få svar på hvilken betydning verdiene spiller for ansatte i Harstad kommune i dag.

For effektivitetens skyld kunne vi hatt gruppeintervjuer, eller vi kunne samlet et visst utvalg av mennesker for å observere dem. Men da ville vi ha gått glipp av mye viktig informasjon. Vårt ønske var å møte menneskene og de sosiale systemene slik at vi kan studere dem i sin naturlige kontekst. Mennesker og sosiale systemer må studeres i sine naturlige kontekst for å kunne registrere det komplekse samspillet mellom hva mennesker sier og gjør, og i hvilken sammenheng de sier og gjør det (Jacobsen, 2015, s. 29).

Utvelgelse av informanter

Vi har intervjuet ledere og medarbeidere som har jobbet kort og lang tid i Harstad kommune. Dette er noe som kan styrke undersøkelsen vår da vi kan få innsikt i hvordan ansatte opplever plattformen nå, og i et historisk perspektiv.

Siden den ene av oss har jobbet i Harstad kommune og kjenner til flere av de vi skal intervjuer er faren stor for at det kan påvirke resultatet (Jacobsen, 2015, s. 117). Men denne nærheten kommer vi ikke unna. Det er en viss avstand i tid fra jobb-tidspunktet, men påvirkningen er unngåelig. Det kan veie opp for at den andre forskeren ikke har noen relasjon til informantene. Han snakker en annen dialekt, noe som i seg selv kan føre til en avstand mellom forsker og intervjuobjekt.

Fordelen med dybdeintervju er at vi kan få tak i informasjon vi ikke har tenkt over, og vi kan få informasjon sett fra en annen synsvinkel. Utfordringen med å intervjuer medarbeidere kan være at de er tilbakeholdne med å dele informasjon med intervjueren. Årsaken til det kan være fordi temaet er sensitivt og informasjon er intim. Da kan de bli usikker på konsekvensene av å fortelle om det (Kirkhaug, 2018, s. 61).

En annen interessant metode hadde vært å avdekke verdiene til Harstad kommunes ansatte ved å observere dem. Observasjon er en krevende og omfattende metode, som krever mye forarbeid (Jacobsen, 2015). Kirkhaug (2018, s. 61) sier at verdier i seg selv er usynlige, men de lar seg representere i form av arbeidsformer, sosiale mønstre kommunikasjonsformer samt andre fysiske artefakter som språk, kleskoder og arkitektur. Til tross for at både Jacobsen og Kirkhaug beskriver observasjon som en krevende, men viktig prosess sier Thagaard (2018) at vi som forskere allerede er i gang med analyser når vi er ute i felten. Hun sier videre at når vi observerer, så reflekterer vi over hvordan vi kan forstå det vi ser. Ved at vi er bevisst på disse tingene kan det gi oss en ekstra dimensjon til vår analyse at vi også klarer å beskrive de observasjoner vi gjør under intervjuene.

Gjennomføring av intervju

Intervjuerens kompetanse er basert på en kombinasjon av dyktighet, ekspertise og trening i å mestre sosiale relasjoner Jacobsen (2015). Thomas kjenner til organisasjonen og folkene. Han kommer med veldig gode tilleggsspørsmål. Han har en faglig ekspertise og dyktighet som gjør at tilleggsspørsmålene passer veldig godt inn. Martin er helt ukjent for organisasjonen.

Han kjenner ingen av folkene, men han har erfaring med situasjoner hvor man intervjuer mennesker.

Vi snakket om at taushet måtte få lov å forekomme. At intervjupersonen måtte få lov til å være stille uten at vi avbrøt umiddelbart med et nytt spørsmål, eller kjente på en usikkerhet når det ble stille. Derfor opplevde vi noen ganger at respondenten kunne komme med nytt lys over sitt svar bare de hadde fått tenkt litt.

Vi opplevde at vi hadde selvtillit i intervjusituasjonen – vi følte oss komfortable med situasjonen. Vi hadde også en god regi over intervjusituasjon med et greit sted å være. Det var likt for alle vi intervjuet.

Intervjuguiden og dens «dramaturgi» (Busch, 2018, s. 100) hjalp oss i å ha et semistrukturert intervju fordi det var mulig å stille ekstra spørsmål når vi så muligheten for det. Selv om det var forskjellig lengde på intervjuene var det nok mer at noen svarte kortere, utdypet mindre og i mindre grad pratet “for egen maskin”. Det lengste intervjuet var på nesten en hel time. Mens gjennomsnittet lå på ca. 45 min. Thomas kjente til flere av respondentene, derfor ledet Martin hovedsakelig intervjuene.

I følge Busch (2018, s. 108) er det en problemstilling at intervjupersonene forteller det de tror forskeren vil høre. Vi opplevde at det var ro og god atmosfære, som gjorde at ingen var redd for å si hva de mente eller ble spurt om. Noen svarte at de ikke ville utdype enkelte spørsmål. Da stoppet vi og gikk over til neste spørsmål. Vi dvelte aldri hvis noen brukte lang tid på et svar.

Vi opplevde god kontakt med samtlige intervjupersoner. Alle var opptatt av temaene vi snakket om. Selv om noen svarte kortere enn andre var det ingen som gav uttrykk for at de ikke ville være med på intervjuet. Temaet engasjerer viser svarene vi har fått. Alle har en oppfatning og mening om det vi spør om. Alle var ikke like engasjert i hvert tema. Om det har noe med hvilken posisjon eller nivå de er på kan bety noe. Vi vurderer kvaliteten på intervjuene som god.

Behandling av intervjumaterialet

Av praktiske og nødvendige hensyn var det kun Martin som transkriberte intervjuene. Intervjuet ble lagt inn i Word, både med tale og tekst. Så ble det gjennomgått og svarene

inndelt grovt før de ble gjennomgått en gang til og lyttet på til hvert svar, for å få det så autentisk som mulig. Ingen setninger ble hoppet over, til tross for at lyd kvaliteten noen ganger, forsvant på en innpust, men helheten i svarene og avsnittene har ikke mistet sin verdi. Intervjupersonene fikk beskjed om at de skulle møte to forskere som skal snakke med dem om verdiplattformen til Harstad kommune. Det har det vært opp til dem å lese seg opp på tema for intervjuet.

3.2 Datainnsamling

Vår informasjonsinnhenting er basert på primære og sekundære data. Primære data er informasjonen vi har innhentet for oppgaven ved hjelp av vårt kvalitative intervju. Intervjuene har vært vår viktigste datakilde til å utdype, forstå og til sist svare på problemstillingen vår.

Sekundære data er informasjon som er relevant for å kunne besvare problemstillingen. Disse dataene har andre produsert. I vår oppgave er det informasjon som er tilgjengelig på Harstad kommune sin hjemmeside og kommunens kvalitetshåndbok.

3.3 Styrker og svakheter ved metoden

Vi har tidligere gjort rede for noen vurderinger underveis som kan være med å påvirke resultatet av undersøkelsen vår. Vi vil derfor kort redegjøre for det vi mener er av størst betydning.

Tidspunkt

Datainnsamlingen ble gjort cirka 10 år etter at verdiplattformen ble vedtatt. Sett i forhold til oppgavens tema, kan det antas at dette er for lang tid for å kunne si noe om sammenhengen da og nå. Imidlertid er vårt hovedfokus å gjenfinne den adferd verdiplattformen har til hensikt å oppnå. Derfor er vi av den oppfatning av at et «øyeblikksbilde» nå kan si noe om hvordan det historiske arbeidet har utviklet seg selv om det i løpet av denne tiden også er andre faktorer som kan påvirke organisasjonskulturen.

Utvalg:

Stabssjefen forespurte aktuelle informanter i Harstad kommune, og vi hadde i liten grad påvirkning på valg av informanter. Et moment er at kommundirektøren var kopiert på e-posten til stabssjefen om hvem som er informanter i undersøkelsen. Teamet for undersøkelsen opplever vi gjennom informantene som litt «touchy». Dette kan påvirke

resultatet. Da et par av de forespurte ikke dukket opp til intervjuet forespurte vi «ad-hoc» et par andre medarbeidere som på kort varsel stilte opp uten at dette gikk gjennom stabssjefen.

Intervjuguide:

Det kan antas at intervjuguiden og måten vi gjennomførte intervjuene på kan ha hatt påvirkning på datamaterialet og meningsutvekslingen underveis. Vår vurdering er imidlertid at dette fungerte bra fordi vi i stor grad har fått svar på problemstillingen.

Intervjusituasjonen:

I om med at Thomas tidligere har jobbet i Harstad kommune og kjenner til flere av respondentene, utelukker vi ikke at dette kan ha påvirket dem i intervjusituasjonen. Dette løste vi ved at Martin stilte spørsmålene og ledet an intervjuet.

Valg av metode:

Å måle faktisk lederadferd gjennom intervju kan være vanskelig. Dersom man ønsker å undersøke hva mennesker *faktisk* gjør, ikke hva de *sier* at de gjør, kan observasjon være en bedre egnet metode (Jacobsen, 2015).

3.4 Relabilitet og validitet

Om forskning skal ha verdi avhenger det i stor grad av at kunnskapen vi utvikler er troverdig og overførbar. Reliabilitet sier noe om funnene våre er pålitelig og at alle trinn og valg som skal gjøres i forskningsprosessen er gjort. Valg av informanter, hvilke data som brukes, metode for innsamling, bearbeiding av dataene og analyse av dataene er alle trinn i prosessen som kan påvirke troverdigheten. Forskeren bør derfor spørre seg selv om det er trekk ved undersøkelsen som har skapt resultatene man har kommet fram til (Jacobsen, 2015)

Eksempler på dette er intervju-effekt og kontekst-effekt (Jacobsen, 2015, s. 173)

Når det gjelder intervju-effekt kan vi ikke se bort fra det faktum at Thomas har jobbet i Harstad kommune og kjenner til flere av respondentene. Dette kan ha skapt spesielle resultat. Med tanke på kontekst-effekt kan vi ikke se bort fra at det kan ha påvirket at intervjuene er utført i Harstad kommunes lokaler, i et kjent miljø for våre respondenter, og med et visst press på å ikke sette arbeidsgiver i et dårlig lys.

Validitet sier noe om gyldighet. Vi kan dele inn i *intern* og *ekstern* gyldighet. Intern gyldighet handler om at vi har fått tak i det vi ville ha tak i, og om resultatene oppfattes som korrekt (Jacobsen, 2015). Det er ikke lett å måle om respondentene har gitt et reelt bilde av adferd og

verdier. De kan være påvirket av det de forventer at ledere, medarbeidere og vi som forskere vil de skal svare. Ekstern gyldighet betyr det vi har funnet ut kan overføres til andre sammenhenger. Jacobsen (2015) argumenter for at kunnskap som produseres i en konkret intervjusituasjon er relevant og kan overføres og relateres til lignende situasjoner. Vårt utvalg er begrenset og vi har ikke belegg for å hevde ekstern gyldighet uten å ha et større utvalg, eller å forske mer.

3.5 Etisk refleksjon på vår forskning

Distanse og upartiskhet er ofte et problem i kvalitative studier, hvilket kan problematiseres ytterligere når man kjenner til folk i miljøet man forsker på. I og med at den ene av oss har vært en del av miljøet og den andre er helt ukjent, opplever vi at vi får en balanse som hjelper oss. Vi får både innsikt og distanse.

Temaet ledelse medfører ofte tilknytning til følelser som betyr noe for folk, hvilket også vises i våre funn. Vi har forsøkt å etterleve viktige etiske retningslinjer innenfor kvalitativ forskning, deriblant fokus på frivillighet, informert samtykke og konfidensialitet (Jacobsen, 2015).

Det kommer klart frem av informasjonen til våre respondenter hva intervjuet skal brukes til og i hvilken kontekst. Planlagt tidspunkt for innlevering av masteroppgaven og slettetidspunkt for opptak fremkommer også. Videre ble det informert om at notater fra intervjuet og transkriberingen av disse ville bli makulert når oppgaven var innlevert, samt at det var tydelige retningslinjer for at utskrevne intervjuer skulle gjøres anonyme og at sitater og beskrivelser fra intervjusituasjonen ikke skulle kunne spores tilbake til respondentene.

Det er en ubalanse mellom forsker og respondent. Vi er klar over hvordan asymmetrien i et intervju er, hvor det er vi som intervjuer og forskere som har laget spørsmålene, og respondentene som samtykker til å svare på spørsmål. Respondentene har ikke hatt mulighet til å påvirke spørsmålene våre.

Selv om konklusjonen skulle være i strid med det respondentene ønsker, er det viktig at vi som forskere ikke lar oss påvirke av hvordan respondentene vil oppfatte vår konklusjon.

4 Funn

I dette kapittelet skal vi presentere de funn vi har fått innsikt i gjennom intervjuene vi har gjennomført (Jacobsen, 2015, s. 208). Vi er på jakt etter meningsinnholdet i intervjuene og vil sitere utsagnene for å gi analysen «*liv og tyngde*» Jacobsen (2015, s. 402) uten å referere til hvem, eller hvilken avdeling eller enhet vedkommende representerer. Vi uthever om sitatet er fra leder eller medarbeider. Sitatene settes i *kursiv* og i «anførselstegn».

Verdiplattformen til Harstad kommune representerer verdiene *åpenhet, respekt, engasjement, ansvarlighet, læring og utvikling*. Harstad kommune har i verdiplattformen (Harstad kommune, 2014) definert betydningen av verdiene i form av hva de skal bidra til. Sentralt i arbeidet med lederutviklingsprogrammet i Harstad kommune er verdihåndboken og måloppnåelse rundt drift i balanse, iverksettelse av tiltak i tide, og yte best mulige tjenester (Hansen, 2014).

Intervjuene avdekker adferd vi har valgt å dele inn i 5 kategorier. Det er samarbeid og deling, refleksjon og evaluering, forbedring og utvikling av ny kunnskap, likeverdighet og toleranse og omtenkksomhet og lojalitet. Kategoriene er slik vi ser det representative og dekkende for våre funn. Videre har vi valgt å danne underkategorier som hierarkisk henger sammen med hovedkategoriene (Jacobsen, 2015). I prosessen har vi vært nødt til å gjøre noen valg, det vil si at vi har utelatt noe for å komme til et håndterbart antall kategorier.

Adferd er slik vi ser det ledet av guidede verdier. Vi vil til sist i oppsummeringen av funn presentere en modell som viser forholdet mellom adferd og verdier.

4.1 Samarbeid og deling

Våre funn innenfor samarbeid og deling har vi grovt sett valgt å dele opp i to underkategorier, *innenfor enheter* og *mellom enheter*.

I verdihåndboken til Harstad kommune er samarbeid og deling adferd som er vektlagt for å oppnå de resultatmål og føringer virksomhetsplanen (Hansen, 2014) setter. I våre funn ser vi mønster på hvordan samarbeid og deling foregår.

Samarbeid mellom enheter

Alle respondentene uttrykker at deling mellom enheter er vanskelig og at det i stor grad ikke deles aktivt. En medarbeider uttrykker: *«Jeg tror det har vært veldig mye i Harstad kommune at man jobber enhet for enhet. Alle verner om sine avdelinger og sitt...»*

En annen medarbeider uttrykker: *«Ting har vært litt satt. Det skal være sånn som det alltid har vært, og det har ikke vært rom for verken for nye personer eller andre å komme med bedre idéer. Dessverre.»*

En tredje medarbeider uttrykker: *«Samarbeid på tvers er ikke alltid like enkelt, men det er jo personavhengig. Det er jo ikke alle som er like, firkantet og vanskelig».*

En leder uttrykker: *«Syns det fungerer veldig bra for de som er...de enhetene som er nært hverandre. Altså der hvor man sitter nært hverandre i huset. Mens de enhetene der man er lenger i fra så er det ikke så enkelt».*

Dette underbygges også i utsagnet fra en medarbeider: *«Nei, man definerer enhetene, altså vi jobber jo for hele kommunen sånn sett. Men hvis jeg skal tenke på hvem vi samarbeider mest med, så er det Ja og vi har faktisk et veldig bra samarbeid».*

Videre avdekker våre funn at deling og samarbeid mellom enheter også påvirkes av hvordan leders oppførsel legger føringer for adferden til medarbeiderne. En medarbeider uttrykker: *«Hvis jeg skal svare helt ærlig på det så har det vært litt vanskelig faktisk. For du må faktisk ha en leder som ønsker at du skal dele informasjon, og ikke at vi skal holde det til oss selv».*

En leder uttrykker: *«..jeg ønsker ikke å sende ut felles mail hvis det er noen prinsipielle ting som sjefen min.....da får han sende det ut. Og da vet jeg at han blir mer ansvarlig for og må stå for den holdningen etterpå. Så jeg liker ikke å sende ut sånn fellesmailer om sånne prinsipielle ting. For jeg vet ikke om det blir overholdt».*

Her opplever vi både at ansatte opplever manglende ryggdekning, noe som påvirker adferden deres og viljen til å få til gode samarbeid og gode løsninger på tvers.

På annen side uttrykker en annen leder *«Hvis vi skal ha utvikling, så er nødt til å “nyskje” litt i andre, så jeg er opptatt av delingskultur».* Nyskje betyr å være nysgjerrig. Tverrfaglig deling uttrykker lederen at: *«var veldig fruktbart. Fra Tom Tiller (2011-2012) sin tid. Men det ble*

stopp, og så ble det ikke noe mer. Og da begynner vi å snakke litt deling! Da begynner det å være bra».

Dette viser at lederfokus har betydning for den adferd som gjenfinnes i enhetene. Både det at noen ledere ikke ønsker å dele, og at når fokuset på tverrfaglig deling forsvinner så stopper samarbeidet opp.

Et annet interessant utsagn fra en medarbeider er: *«Når det gjelder deling, så tenker jeg....Det er mer vanlig at man deler i fra andre kommuner enn at man deler fra egen enhet, faktisk»* underbygger også at delingskultur på tvers av enheter ikke er fremtredene. Når en heller velger å dele med andre kommuner kan det si noe delingskulturen, men også noe om bredde og kompleksitet i de tjenestene kommunen leverer.

Fellesskapsfølelsen syntes å være manglende, noe som underbygges av utsagnet fra en leder: *«Altså vi er... det er fortsatt, det henger litt igjen at man skal ikke være... Det er ikke alle som tenker at det er Harstad kommune».*

Samarbeid innenfor enheter

Våre funn som gjelder samarbeid *innenfor* enheter viser tydelige positive tegn om samarbeid og delingskultur. Funnene underbygges av utsagn fra medarbeidere som *« Ja, men det er jo det vi prøver å gjøre, dra veksler på hverandre. Går ikke en dag uten noen står i min dør eller at jeg står i noen andres dør og..spør og graver og får svar og jobben kan fortsette. Så jeg tror at ja, vi prøver å være litt bevisst på det»* og *«Jeg kan ha en kjempeidé. Og vi andre bidrar. Og til sammen så er det her bare blitt en helt fantastisk idé. Skjønner du? Ikke sant. Vi legger vekt på samarbeid. Rett og slett. Vi er ikke så opptatt av hvem som eier....»*

Videre sier en medarbeider at *«Vi jobber jo veldig tett og om en annen, og vi er mye back-up for hverandre. Så der føler jeg at vi er gode på akkurat den biten, for vi er litt avhengig av hverandre....for å fullføre oppgaven»*

Utsagnet; *«Vi er jo noen som... enkeltpersoner som har den der ordentlige røde tråen, ja og de er gode. De kan mye. De har kunnskap og de deler den. Så, det der med å ha totaloversikten...»* fra en annen medarbeider viser at intern deling også er basert på at enkeltmedarbeidere går foran og viser vei, i tråd med verdiplattformen, for hvordan samarbeid og deling bør praktiseres

Det generelle inntrykket om samarbeid og deling er at det foregår i Harstad kommune, men at det i stor grad skjer internt på enhetene, at enkeltmedarbeidere har nøkkelroller i hvor stor grad samarbeidet fungerer, og at det er mangelfull lojalitet blant ledere i oppfølging av hvordan samarbeid og deling bør praktiseres.

4.2 Refleksjon og evaluering

Innenfor denne kategorien har vi valgt å dele opp i underkategoriene *individuell* og *kollektiv*. Våre funn viser tydelige forskjeller.

Harstad kommune definerer seg som en «lærende» organisasjon og har definert læring som en kritisk suksessfaktor for å oppnå god ledelse (Harstad kommune, 2022b). I forbedringsarbeid er å planlegge (*plan*), gjennomføre (*do*), evaluere (*study*) og korrigere (*act*), fire aktiviteter i Demings forbedringssirkel (Dr Deming, 2022) grunnlaget for «sirkulær læring», eller «kontinuerlig forbedring».

Harstad kommune har gjennom arbeidet med Lean lagt betydelig vekt på denne planmessige måten å jobbe på i forbedringsarbeidet sitt. Begrepet «Læringslean» ble innført som et eget begrep for å understreke betydningen. Lean ble adoptert inn som et viktig begrep (Harstad kommune, 2018). Våre funn plasserer seg i sirkelens del 3, *study* og gir oss innsikt i hvordan adferden gjenspeiles i organisasjonen.

Kollektiv refleksjon og evaluering

En leder uttrykker: «Når det gjelder kommunen... Og hør nå! Så vil jeg godt tenkt meg mer evaluering...vi har vært gjennom kjempemange prosjekt, eller start eller satsninger.. siden..... ikke så veldig mye vi har fått tilbakemelding på...er veldig lite konkret evaluering av de store overordnede satsningene...men hvis det sleppes bare helt opp... Og det gjøre det ofte. Og så er du ferdig. Og så om to år er det neste gang».

Samme leder sier videre: «Jeg tenker det at vi har blitt mye bedre enn det vi var...men vi har en vei å gå. Det er egentlig det å samle trådene med de store tingene, som jeg sier...hvor er vi og hvor skal vi?».

En annen leder uttrykker om refleksjon og evaluering: «Ja.... i for liten grad. Altså jeg skulle gjerne hatt tid til å ha mere sånn. Det er lett å si til seg selv at man er flink, men skulle gjerne ha blitt målt eller vurdert».

Her opplever vi det som oppsiktsvekkende at ledere uttrykker at de store overordnede satsningene i Harstad kommune ikke evalueres. Med tanke på den systematiske tilnærmingen «Læringslean» legger opp til er dette et tydelig brudd på metodikken med hensyn til evalueringsarbeidet.

En medarbeider forteller «*Ja, vi har jo også her medarbeidersamtale. Ja...Vi har nettopp begynt med det. Det er ikke alle avdelingen som kjører det der*».

Dette er også et utsagn vi oppfatter som oppsiktsvekkende. Medarbeidersamtale er en samtale som skal gjennomføres hvert år (Harstad kommune, 2022a) og har et tydelig preg av å være bygd opp rundt kommunens verdierarbeid. Derfor anser vi det som interessant at en medarbeider uttrykker at de nettopp har startet med det, og at ikke alle avdelingene gjennomfører slike samtaler. Dette opplever vi som sviktende lojalitet blant ledere i oppfølging av hvordan sentrale lederoppgaver med hensyn til medarbeidere skal praktiseres.

Videre syntes vi utsagnene fra en annen medarbeider: «*...men som sagt...vi hadde jo en leder... Ja...man skal alltid røre ved etablert praksis. Og det setter... det prøver vi å være flinke på, ja*» og «*Ja, det er... altså... mye av det vi gjør nå det er jo sånn som vi har gjort lenge..*» viser at det på annen siden er forskjell på hvordan det i praksis utarter seg ut i fra hvilken leder som har ansvaret. Her opplever vi at våre funn viser et sprik i hvordan ledelse i Harstad kommune utøves.

Individuell refleksjon og evaluering

Når det gjelder refleksjon uttrykker 2 medarbeidere at de kun reflekterer over eget arbeid alene, og en tredje medarbeider uttrykker «*jeg sitter ikke og tenker over hele tiden. Det er ikke noe mer....systematisk....altså så lenge jeg får unna... ting, altså*»

En leder uttrykker; «*...ikke så systematisk alene. Sammen gjør vi det hele tida. Altså det med dokumentasjon av veiledning og evaluering*».

Vi opplever at det ikke er tydelige forventninger eller krav om at medarbeidere reflekterer over eget arbeid. Det fremstår ikke som en tydelig kultur rundt refleksjon, men mer som aktiviteter medarbeidere gjør om de selv finner det hensiktsmessig.

Om vi da legger til utsagnet fra en medarbeider: «*Vi holder jo på med ting. Det er jo veldig regelstyrt og tidsstyrt...vi har jo de her rammene og sånt. Også har vi jo de problemene vi får*

tildelt. Og jeg vet ikke hvor mye mer du kan...Du må liksom holde deg innenfor....» viser det at regler og rammer oppfattes som begrensende for refleksjon og evaluering. Det blir da enda viktigere at ledere går foran å «viser vei» da forbedringsarbeid også innenfor regelstyrte arbeidsoppgaver er nødvendig.

Oppsummert gir våre respondenter tilbakemelding på at det i for liten grad, etter deres ønske, evalueres og reflekteres. Refleksjon og evaluering foregår i størst grad alene. Manglende kollektiv refleksjon og evaluering av overordnede satsninger fremstår som tydelig i forhold til den adferden som avdekkes.

4.3 Forbedring og utvikling av ny kunnskap

Vi har valgt å lage underkategoriene forbedringsarbeid *innenfor* og forbedringsarbeid *mellom* enheter fordi våre funn viser et tydelig skille her. Imidlertid vil vi først belyse en del funn om «Læringslean» og kontinuerlig forbedring som sier noe om hvordan forbedringsmetodikken har utartet seg.

På samme måte som i punkt 4.2 er dette en adferd vi har valgt å se i lys av Demings forbedringssirkel (Dr Deming, 2022). Sirkelens område *korrigere* (act) ser vi opp mot Harstad kommune sitt forbedringsarbeid slik det er uttrykt gjennom verdiplattformen og «Læringslean» der målet er å etablere en kultur som bidrar til kontinuerlig forbedring, læring, utvikling og tjenester for innbyggerne med god kvalitet (Harstad kommune, 2022c).

En leder sier: *«Jeg har hatt prosjekter hvor jeg har samarbeidet med de “Lean”-folka, de har kjørt prosesser og på en måte dratt igjennom en endring... av de som er prosjektledere på “Lean” eller noe sånt. Men jeg føler ikke at vi er... liksom er flinke til....ikke jeg personlig og ikke min avdeling. Jeg føler ikke vi er flinke nok til å ta oss tida til det der. Forbedre ting som er dårlig eller».*

En annen leder uttrykker: *«..Lean ble en flopp de fleste andre plassene. Fordi at “leaning” i seg selv tok altfor lang tid. Men det ble ikke noe bedre.....til vår sektor ble det en sånn forverring nærmest».*

Videre uttrykker en medarbeider: *«...min erfaringer var at vi “leanet” oss bedre selv. Jeg har jo vært borti “lean-prosessen” utenom kommunen, og det var jo....fungerte kanskje bedre i i....Ja, jeg jobbet i en annen bedrift tidligere».*

En medarbeider sier: *«Ja.... den som driver og jobber med det nå.. det er jo, men jeg vet ikke om vi kan kalle det kontinuerlig forbedring lenger».*

Læringslean har vært en tydelig satsning i Harstad kommune, selv om det har endret seg, hvilket underbygges av følgende utsagn fra en medarbeider: *«Jeg synes det en periode var veldig mye sånn derre “Lean” og... Det lå oppi dagen hele tiden. Men nå har det vært stille veldig, veldig lenge».*

Kommunes sitt forbedringsarbeid ser vi i lys av overordnet ledelse sin forståelse av hvordan Lean skal praktiseres i Harstad kommune. Fra underordnet lederhold uttrykkes det at tiden ble for knapp, og at arbeidet nærmest ble en forverring av det eksisterende. At arbeidet også karakteriseres som en flopp, altså en åpenbar fiasko, gir etter vårt syn et uttrykk for at noe har «gått galt» i denne prosessen. Vårt fokus er imidlertid ikke å følge dette sporet. En masteroppgave om Lean i Harstad kommune gir dypere innsikt i prosessene rundt innføringen og måloppnåelse (Ekaterina, 2016).

Forbedring og utvikling av ny kunnskap innenfor enheter

Når det gjelder forbedringsarbeid innenfor egen enhet uttrykker en leder følgende om dialogen med medarbeiderne sine: *«Jeg tror jeg vil være der, men jeg gjør nok begge deler. Det var egentlig ganske smart, men jeg hadde en dårlig dag, eller.... Vi prøver det på nytt ja ja. Hos meg.... Så tror jeg at det blir okei godt tatt i mot. Fordi jeg har vært så lenge i lag med veldig mange av de jeg jobber i lag med, at det som jeg sa i sted; at den her tilliten som ligger i bunnen. Opplever jeg at er en god del til stede».* Videre uttrykker samme leder: *«Du tar det rommet selv hvis du vil ha det».*

Dette oppfatter vi som et tydelig tegn på at det oppleves som, og er, rom for å forbedre, men at involvering fra leder er viktig. En medarbeider uttrykker: *«Ja. Det vil jeg si. Du blir iallfall hørt, men det er jo ikke sikkert du får det slik du vil».*

En annen uttrykker medarbeider uttrykker: *«Ja, hvert fall i vår enhet. Hvis du ser at ting er, litt sånn tungvint. Så kan man tenke nytt og prøve å få til en bedre løsning»* En medarbeider uttrykker: *«Om jeg utviser entusiasme ved endring? Kanskje ikke med en gang. Kanskje når jeg ser at, Oi - det var faktisk en bra ide. Ja, jeg vet ikke, men jeg tror vi alle har litt i oss at dette med endring, det er litt ekstra arbeid».*

En annen medarbeider uttrykker: «...for det spurte vi.....om, hun som kom inn ny. Liksom...hun har jo allerede gjort masse endringer. Så vi ser oss jo blind på ting, ja. Men vi har skikkelig fokus på på.. vi skal.... vi skal endre.... vi skal fornye..».

Forbedringsarbeid er slik vi opplever det fra våre respondenter både viktig, og blir satt på dagsorden internt på enhetene, men prosessene er ofte krevende og tar tid og skal prioriteres opp mot driftsoppgaver. Flere oppfatter dette som prioriteringskonflikter i arbeidshverdagen og at utviklingsoppgavene ofte blir prioritert ned.

Forbedring og utvikling av ny kunnskap mellom enheter

I forbedringsarbeid *mellom* enhetene har vi merket oss noen utsagn som vi finner interessante. En medarbeider uttrykker: «Det er liten vilje til å forbedre løsninger. Vi er i steinalderen på enkelte ting. Hvorfor gjør vi ikke sånn eller sånn? Og jeg vet at det er en bedre løsning, men det blir liksom ikke endret for det er så tunggrodd å få det endret. Det er så mye som skal til».

På samme måte som med samarbeid *mellom* enheter opplever vi at våre respondenter gir uttrykk for at forbedring og utvikling av ny kunnskap *mellom* enheter ikke fungerer. Vi ser dette i sammenheng. Når samarbeid og deling ikke fungerer er det naturlig at forbedringsarbeid og innovasjon også blir preget av det.

En annen medarbeider uttrykker: «Du blir ikke hørt. Hvis du først har tatt en oppgave så er det da et "helsikke" å bli kvitt. Hvis jeg skal se det store bildet» Her opplever vi at medarbeidere som ser at det er naturlig og hensiktsmessig at oppgaver flyttes, opplever at ledere oppfører seg som «propper» for slike endringer.

Videre uttrykker en leder om forbedringsarbeid: «Nei, syns det har vært litt ymse, det skal nå sies altså. Altså det er rom for det, men...absolutt. Men, nei, opplever ikke at det blir gjort så tilstrekkelig nok nei».

På annen side er følelsen av innovasjon tilstede: En leder uttrykker «Jeg føler vi har veldig innovative enheter, den tida jeg har vært her i alle fall.»

Et viktig moment i verdiplattformen og forbedringsarbeidet gjennom «Læringslean» har vært å fjerne tidstyver og begrensninger i arbeidsprosessene. Våre funn tilsier at det er et generelt potensial for slik forbedring og innovasjon.

4.4 Likeverdighet og toleranse

I denne kategorien har vi valgt å dele opp i tre underkategorier som gjenspeiler våre funn. Disse adferdene danner mye av kjernen for å lykkes med verdibasert ledelse (Kirkhaug, 2018, s. 155).

Gå foran som et godt eksempel

Å gå foran som et godt eksempel, eller «*walk the talk*», er blant våre respondenter uttrykt som viktig for å skape legitimitet i organisasjonen. En leder uttrykker også at hen *føler* at det er slik blant ledere i Harstad kommune, men hovedinntrykket vårt er annerledes.

En leder uttrykker: «*...før jul så var det nye korona restriksjoner. Alle skulle ha hjemmekontor hvis du kan ha hjemmekontor. Og så får vi besøk av kommunalderen som går rundt og sier: "Nja.....det er ikke så farlig.....så vil jeg vite hvor jeg står hen, jeg vil vite at jeg blir backet av lederen min, jeg vil vite at lederen til de som jeg jobber med ute må forholde seg til avtaler som er inngått*».

Samme leder uttrykker videre: “*...ja, helt til vi får en ny beskjed.*” *For, det overholdes ikke oppover i systemet. Og da kommer dem med kontra på den og gir oss beskjed om.....det skinner tydelig igjennom nedover*».

En annen leder uttrykker: «*Der har det vært mye handling som ikke har samsvart med det som har blitt sagt. Det var vanskelig å forholde seg til. Altså, veldig snill leder. Gir oss handlingsrom og alt det her. Men veldig upålitelig.. det er frustrerende. Man kan ikke forholde seg til det som blir sagt*».

En medarbeider uttrykker: «*Men det er den der..Okei, du er leder, men du skal å kunne si hei, hvis du møter personen i gangen, ikke sant? Jeg jobbet jo på.....tidligere, og det var mange ganger jeg prøvde å si «hei», og noen bare... Det kunne være helt i fra toppen, til lenger ned altså. Jeg merker jo at det er litt sånn der*».

En annen medarbeider uttrykker: «*Det er litt fort å si at “sånn skal man gjøre det”, og så gjør man ikke det. Det er det! Eh.. Og ... Jeg ser jo sånn som at ... på vår enhet, for eksempel, er det veldig vanskelig*»

En tredje medarbeider uttrykker: *«Det er greit at vi får et sett verdier å forholde oss til. Men også ledelsen er nødt å følge de. Og det er klart, får vi sånne tilbakemeldinger at vi ikke skal samarbeide med andre. Eller at du opplever at det ikke er ønskelig. Så gjør du ikke det».*

Utsagnene ovenfor uttrykker tydelig blant våre respondenter at «liv og lære» ikke henger sammen. Fra både ledere og medarbeidere uttrykkes det klart at oppførsel i praksis fra ledere ikke henger sammen med det de sier. Nøkkelledere i Harstad kommune går ikke foran som gode eksempler og utviser adferd i henhold til verdiplattformens forventninger. Våre funn viser også at dette skaper problemer og lojalitetskonflikter nedover i organisasjonen.

Å bli tatt med på råd

Flere av medarbeiderne blant våre respondenter opplever at de blir tatt med på råd og at deres ledere lytter på dem når beslutninger skal tas, men dette uttrykkes annerledes blant ledere.

En leder uttrykker: *«I starten så følte du kanskje at de lytta litt, men at du ble overkjørt. Med sånne argumenter at; “sånn gjør vi det her!” Og etterhvert så blir du overkjørt med at «vi skal se på det». Og nå opplever jeg en periode med at jeg på en måte ikke blir tatt med på beslutninger». Videre uttrykker leder at «...i jobben min så har jeg på en måte full frie tøyler til å gjøre det jeg vil». På annen side «...hvis det er ting som kommer ovenfra så har jeg liten innvirkning på det».*

En annen leder uttrykker: *«Jeg tror det har litt med hva slags sak, eller prosjekt, hva slags..., hvor den står. Eller begge deler, egentlig. Noen ganger er det veldig fritt. Veldig...klart at du styrer deg selv. Og andre ganger så kan det være ting som du lurer på; hvorfor må du ha så stor kontroll på akkurat det? Det er liksom ikke helt lett å forstå.... Da tenker jeg overordna».*

En medarbeider uttrykker: *«Jeg føler ikke at ledelsen i Harstad kommune... jeg føler ikke det er sånn enhetlig egentlig»*

En annen medarbeider uttrykker: *«Det har vært en skikkelig ukultur ei stund, så vi reagerte jo og satt og snakket om det her. Du arver jo en stillingen. Det er nesten det du gjør! “Nå har jeg vært her lengst og det er min tur”, og så blir du satt som leder for å lede de du har jobbet med som kollega. Jeg tror ikke det er bra i det hele tatt»*

En tredje medarbeider uttrykker: *«Vi er jo i en omorganisering., jeg føler at det er veldig enveiskjørt. Jeg lurer på om det bare er en som sitter og bestemmer hvordan strukturen skal være, uten at jeg kan si det 100% sikkert. Det deles veldig lite. Vi vet veldig lite»*

Utsagnene over viser at ledere og medarbeidere ikke bli lyttet til og tatt med på råd når beslutninger tas fra overordnet ledernivå. Opplevelsen av at ledelsen ikke er *samlende* og *enhetlig* skaper rom for å tolke og praktisere ledelse på ulike måter. Også utsagnet om at ledere «arver» stillinger og at ikke lederkvalifikasjoner legges til grunn ved ansettelse oppleves som oppsiktsvekkende.

Vise raushet

Raushet er et stort begrep, men kjernen i begrepet slik vi tolker det i denne sammenhengen, er å akseptere ubetinget, være vennlig, lytte til andre, samt å tillate andre, å våge og feile.

Raushet er et begrep verdiplattformen omfavner.

En leder uttrykker: *«Jeg stoler blindt på det folkene mine sier. For at hvis jeg sier sånn må vi gjøre det, så gjør vi det. Men blir det feil etterpå, så må vi rette opp i det. Så det har vi en åpenhet om. Varsler du bare i fra når det blei feil, så retter vi det»*

En annen leder uttrykker: *«Jeg respekterer alle, og det er uavhengig...respekten bunner i at jeg har den innstillingen til å respektere alle uansett hva de kommer med».*

En medarbeider uttrykker: *«Nei, jeg synes jo alltid man må høre på hva folk har å si, og det kan jo hende.... og spesielt, hvis det kommer nye inn. Så tror jeg man skal høre på dem».*

Dette oppfatter vi som en tydelig tegn på at det utvises raushet blant ledere.

I raushet ligger også et synonymt begrep, *takhøyde*: En medarbeider uttrykker: *«Jeg utviser ikke alltid respekt. Det er jo her vi kommer inn på det å ha takhøyde. Nei, men jeg elsker jo diskutere og jeg er faktisk nødt til å forstå hva de faktisk mener. Enten så velger du å misforstå... eller så velger du å forstå, og det er jo der temperaturen blir høy».*

En medarbeider sier videre: *«Det her når man opplever både klatrere og de som bærer kaffe inn til sjefen. Jeg tenker: “Hva i all verden er intensjon?”, ikke sant? Eller når du da opplever på et tavlemøte at, “ja, men det virker jo”, kan det virke som. Da er ikke det helt bra? Ja. Det har jeg opplevd. Men det har jeg også slått ned på».*

En leder uttrykker: *«Så lenge det ikke “butrer”.....så lenge ting går på skinner, og så lenge alle er enig, og så lenge ting... at vi har et mål, og vi skal dit...når du da plutselig har noen som er totalt uenige, eller har en annen vei å gå eller ønsker noe annet... hvis det blir litt vanskelig hvis noen står i noe, så kan de oppleve noe sånt at de plutselig står alene».*

Leders utsagn om at så lenge alt går på skinner og så lenge alle er enig opplever vi heller ikke som et tydelig tegn på raushet. Det å oppleve å stå alene hvis det blir vanskelig opplever vi som manglende empati og forståelse for medarbeidere som er i en vanskelig situasjon.

Våre funn viser at det både utvises raushet og ikke, i Harstad kommune, men at det ikke er et fremtredende kulturelt trekk ved organisasjonskulturen å være raus.

4.5 Omtenkksomhet og lojalitet

I vår siste kategori har vi ut fra våre funn valgt å dele opp i to underkategorier. *Fellesskapets beste* og *individets beste*. Omtenkksomhet og lojalitet kan sees fra ulike perspektiv og våre respondenter opplever dilemmaer knyttet til dette temaet.

Fellesskapets beste

En leder uttrykker: *«Hos oss så er mottoet at “Vi skal sørge for et godt....miljø for Harstad kommune sine brukere”. Ja, på den måten så går alltid brukerne foran. Det gjør de! Spesielt unger vi tenker på og de eldre og syke på sykehjem.... Så er det alltid første pri at ting skal være best mulig. Og et helt optimalt.....miljø for alle .. Drifta først, sier vi».*

Et tydelig utsagn om at helhetsperspektivet går foran til det beste for fellesskapet.

En annen leder uttrykker: *«Nei, altså, jeg skal jo være lojal mot min leder, å gjøre det han sier jeg skal gjøre. Og så skal jeg å være lojal mot økonomi og lover og regler også. Og så skal jeg være lojal og fair mot mine arbeidstakere. Det er vanskelig å gjøre ting som du blir bedt om når du blir bedt om å gjøre ting som går for fort. Som kanskje er i strid med noe du mener er faglig, det er et faglig krav som ligger der og som du ikke kan få lov å overholde. Da er lojalitet vanskelig. Ja, det er viktig fordi at du har den der krav-kulturen du skal si ja hele tiden. .Så hvis du ikke er den personen der, så blir du ikke så veldig populær. For jeg opplever jo at de ansatte under meg, som er de folkene som jeg synes er gode og flinke og alt sånn, at de blir spurt direkte. Det skjer ganske ofte. De vil ikke gjøre det sporbart fordi de ber meg om å gjøre ting som de vet liksom ikke tåler papiret det er skrevet på...Du kan si sånn... hvis jeg hadde bygget opp en vegg. Så er det jo jeg som er ansvarlig. Hvis jeg har en mail fra sjefen min som sier at det skal bygges en vegg, så er det jo han som er ansvarlig. Sjefen har jo rett til å gjøre hva han vil. Men det er jo noe med respekt og...dårlig stil. Og så skaper de... de ansatte hos meg som blir ringt opp direkte og bedt om å gjøre ting...de blir jo jævlig oppgitt på meg... De blir jo og jævlig i tvil på hva de skal gjøre. De blir også satt ut av at jeg ikke vet hva de skal gjøre...»*

Et sterkt utsagn som viser en leder som opplever press. Dette oppleves for leder som en «lojalitetsskvis» langt ut over det man ansatt skal kunne forvente i et arbeidsforhold som tydelig utfordrer fellesskapets beste opp mot krav om ja-kultur fra overordnet ledelse i enkeltsaker.

En medarbeider uttrykker: *«Samtidig har vi vel hele personalet følt at det “sugerør” rett inn i enheten. Altså man blir pålagt det ene og det andre, og grunnoppgavene i stillingen har ikke fokus i det hele tatt. Når politikerne har bestemt det eller rådmannen befaler...ja, da må du jo bare hoppe. Når er det ordrenekt eller ikke? Sånne ting har vi ikke alltid vært like fornøyd, men nok en gang... blir det sagt at vi må, så må du bare gjøre det med et smil...»*. Her ser vi tydelige tegn på lydighet blant medarbeider der lojaliteten utfordres.

Medarbeider fortsetter videre: *«Jeg vet ikke... om... i hvert fall de lederne som jeg hatt kontakt med. De blir for forsiktige. Livredd, konfliktsky og jeg mener, som leder, du kan ikke være det. Vi er nødt til å....Det er som jeg sier; “en god leder for meg er en leder som har lyst til å begrave å...., men allikevel jeg er fornøyd med»*.

Individets beste

En leder uttrykker: *«Man er mer opptatt av å være positiv i enkeltsaker og si ja enn å se på konsekvensen av det er på den totale linja... synes jeg. Noen ganger sier man ja til ting, fordi at det er veldig pressede greier. Politikere eller noe sånt som presser på enkelte ting. Så sånn sett så blir den derre ja-holdningen...Den går utover samfunnsøkonomien og den totale økonomien. Jeg synes det er vanskelig i min jobb. Fordi at jeg får beskjed på en måte og får mere kostnader. Og så kommer de enkelt sakene. Ja, men....du må gjøre det! Så ja, men jeg skal jo prøve å holde nede kostnadene. Ja, ja, ja, men gjør du bare det. Og så... okei, men neste gang jeg får samme spørsmål, skal jeg svare ja eller nei? Skal jeg vente på at det kommer en boomerang da også... at jeg skal ta en ny beslutning... når det har gått innom 3 andre ledere, og så tar jeg bare han sitt som har sagt nei, og så må jeg allikevel bare gjøre det....»*

Dette opplever vi som et tydelig uttrykt krysspress. Fellesskapets beste og individets beste, her representert gjennom en enkeltsak. En lojalitetskonflikt som også viser til press fra overordnet ledelse for å ta en annen beslutning enn det lederen oppfatter som fellesskapets beste med hensyn til samfunnsøkonomi og den totale økonomien.

En annen leder uttrykker: «vi blir for omsorgsfulle og vil det beste for den enkelte. Sånn at det er enkelte episoder og saker som kanskje skulle vært stoppet før. Det kan være en utfordring. Hvem er det du har som leder, og hvem er den enkelte du tar opp med de her som du skal inn i det. Hva slags relasjonen er der? Har veldig mye å si. Jo tettere man er, jo vanskeligere er det å sette grenser, i den forstand. Det er ikke nødvendigvis bra. Ikke når det kommer til noe sånt... litt lenger oppi»

Også her opplever vi at leder uttrykker at hensynet til individets beste blir ivaretatt. Leder påpeker en usunn og tett relasjon som gjør at grensene for hva som er best for fellesskapet blir tilsidesatt.

En medarbeider uttrykker: «Nei, på mange måter så er det jo motsatt, altså for at det... Hadde man tatt og gjort det, tenkt på fellesskapet, så hadde man jo gjort en del... en del endring».

Dette er nok et utsagn som viser at det blir tatt individuelle hensyn på bekostning av fellesskapets. Om vi ser dette i sammenheng med hva en annen medarbeider uttrykker: «Det er jo forskjell på ledere også. Og mange har jo vært her kjempelenge. Noen har vært der i 40 år. Jeg tror ikke de er best. De har aldri vært noe annet sted. Det tror jeg faktisk ikke. Tror faktisk folk som er vært litt rundt....er best ja», opplever vi at det blir tatt individuelle hensyn til ledere som går på bekostning av det beste for Harstad kommune.

En annen medarbeider uttrykker: «Jeg føler at jeg ikke kan stole på noen. Det har kommet for det at plutselig så kjenner du et bakholdsangrep. Man kan ikke stole på ledere. For man vet aldri hva...». Dette opplever vi som et sterkt uttrykk for manglende trygghetsfølelse og manglende åpenhet.

En medarbeider uttrykker: « Så det er veldig sann... i enheten vår så er det fra den ene ytterligheten til den andre. Noen bryr seg "katta". De trenger dette, så de må bare dra å kjøpe det». Nok et utsagn, slik vi ser det, på manglende lojalitetsfølelse blant ansatte i Harstad kommune.

En leder uttrykker: «men det er ikke så lett trur jeg....for alle... Å forstå hva er lojalitet. Hvem skal du være det mot? Og når du sitter og snakker ned noen, for eksempel....så er det ikke nødvendigvis brudd på taushetsplikten, men det er jo illojalt i mot de som faktisk har gitt deg en jobb. De som forventer noe av deg».

Dette oppfatter vi som en god refleksjon om lojalitet. Harstad kommune er en stor arbeidsgiver med mange tjenester, ledernivå og opplevd krysspress blant ledere og ansatte hvilket gir seg utslag i hvilke ulike hensyn som må tas og lojalitetskonflikter som kan oppstå.

4.6 Oppsummering av funn

I samarbeid og deling mellom enheter er vårt hovedinntrykk at dette skjer for lite. Ansatte opplever manglende støtte fra deres nærmeste ledere og det påvirker vilje og evne til å få til godt samarbeid på tvers.

Samarbeid og deling innenfor enheter opplever vi som positivt og til stede. Samarbeid og deling vektlegges både som nødvendig for oppgaveløsningen og som utviklende og motiverende for medarbeiderne.

Kollektiv refleksjon og evaluering gjøres i liten grad. De store overordnede satsningene til Harstad kommune i forhold til hva som har fungert er det veldig lite konkret tilbakemelding på. Det oppleves som vanskelig å samle trådene. Hvor er vi og hvor skal vi.

Individuell refleksjon og evaluering gir flere av våre respondenter tilbakemelding om at de gjør, men i liten grad systematisk. De opplever heller ikke at det fra lederne blir stilt krav eller forventninger til det.

Innenfor forbedringsarbeid er inntrykket tydelig. Ingen opplever at «Læringslean» og kontinuerlig forbedring er begrep som i dag er levende i Harstad kommune. Både tid til prosessen, metodikk og resultat opplevdes som sviktende. Betegnelsen «en flopp» gir uttrykk for at satsningen ikke gikk som planlagt, og det er heller ikke en del av forbedringskulturen til Harstad kommune i dag.

Forbedringsarbeid og utvikling av ny kunnskap innenfor enheter blir satt på dagsorden, men oppleves som krevende og taper ofte i kampen mot driftsoppgaver som får høyere prioritet på grunn av ressursmangel.

Forbedringsarbeid og utvikling av kunnskap mellom enheter oppleves som svært vanskelig. Det er liten vilje til å forbedre løsninger og opplevelsen av å være «i steinalderen» på enkelte områder trekkes frem. Viljen til å drive innovativt arbeid oppleves noen plasser som tilstede, men det generelle inntrykket på grunn av få ressurser er at evnen er svak.

Å gå foran som et godt eksempel som leder er i Harstad kommune liten grad noe som skjer. Flere gir tydelig tilbakemelding om denne adferden. Det er vanskelig å forholde seg til det som blir sagt fordi det ofte ikke er i samsvar med oppførselen som utvises.

Blant medarbeidere oppleves det generelt at de blir tatt med på råd, men som leder opplever flere å ikke bli lyttet til. Beslutninger tas over hodet på dem, og flere har opplevd forbigåelser og kortslutninger i prosesser der faglige råd ikke har blitt tatt hensyn til.

Å vise raushet er ikke et fremtredende trekk blant ledere og medarbeidere i Harstad kommune. Opplevd takhøyde er størst når alt går på skinner og alle er enig. Hvis det blir litt vanskelig kan du plutselig oppleve å stå alene.

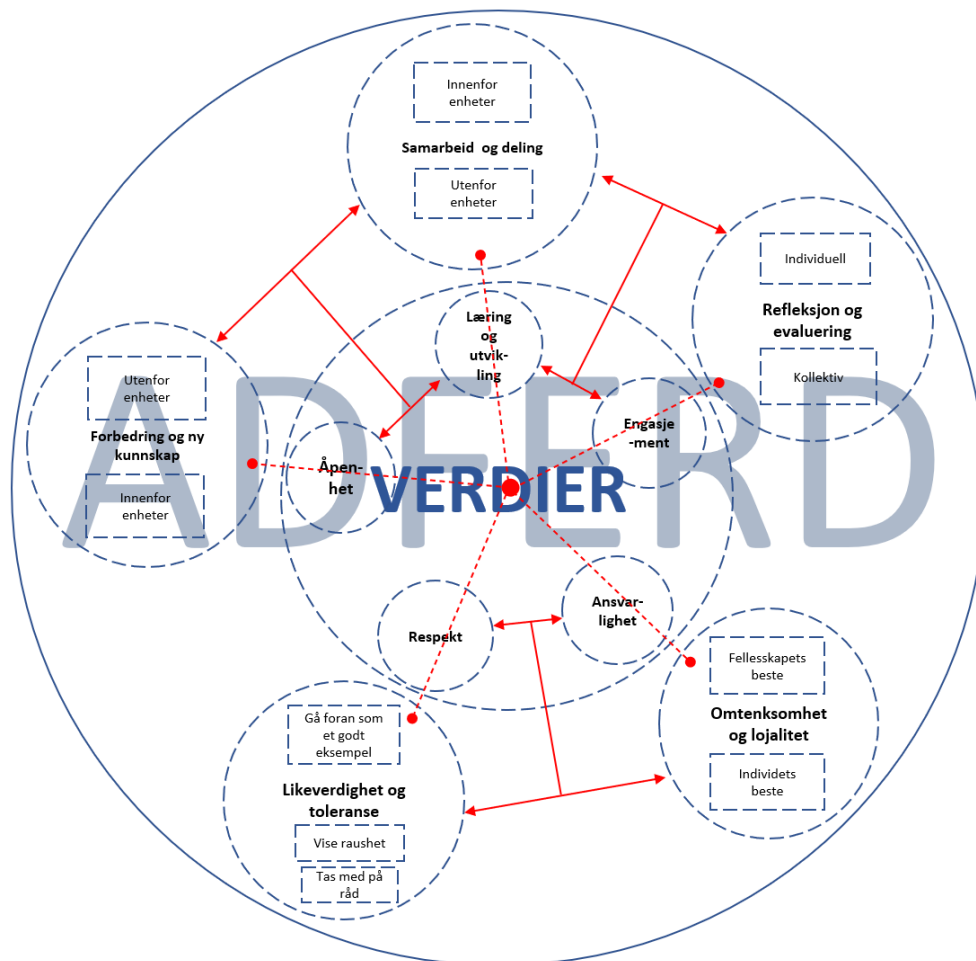
Flere uttrykker tydelig at de opplever at individets beste i for stor grad blir ivaretatt fremfor felleskapets og at dette har gitt seg utslag i at nødvendige endringer blant ledere i kommunen ikke skjer. Tett relasjon til leder oppleves som hemmende for nødvendig grensesetting.

Opplevelsen av å ikke kunne stole på ledere i Harstad kommune trekkes også frem, og enkelte opplever konflikt mellom å være lojal mot overordnet leder, fag, økonomi, egne medarbeidere og innbyggere. Dette medfører beslutningsvegring og usikkerhet blant ledere. Manglende ryggdekning trekkes frem som årsak.

Det å være positiv i enkeltsaker oppleves også som viktigere enn å se helheten. Opplevelsen av «sugerør» inn og pålegg om oppgaver på bekostning av oppgavene i stillingen oppfattes som krevende og gir åpenbare kortslutninger i oppgaveutførelsen hvilket også påvirker lojaliteten oppover og nedover blant ledere og medarbeidere. Ledere oppleves som for forsiktige, redde og konfliktskye.

Modell - adferd og verdier

Til sist i oppsummeringen av funn ønsker vi å presentere en egenutviklet modell for å illustrere forholdet mellom adferd og verdier. Adferd er helheten. Verdiene skal «vise vei» for å oppnå den ønskede adferden verdiplattformen legitimerer. Våre funn viser at det er en sammenheng mellom verdiene *respekt* og *ansvarlighet* for å oppnå *likeverdighet* og *toleranse*, *omtenksomhet* og *lojalitet*. Videre viser våre funn at verdiene *åpenhet*, *engasjement*, *læring* og *utvikling* henger sammen med *forbedring* og *ny kunnskap*, *samarbeid* og *deling*, *refleksjon* og *evaluering*. Dette vises gjennom hele linjer og piler. Dette er hovedtrekkene og utelukker ikke at det kan finnes koblinger mellom verdier og adferd på tvers av modellen. Dette vises gjennom stiplede linjer med senter i modellen.



5 Drøfting

I dette kapitlet vil vi diskutere empiri og teori. Vi vil drøfte problemstillingen gjennom forskningsspørsmålene, og vi vil forsøke å finne sammenhenger som til sist vil være med på å besvare problemstillingen.

Problemstillingen vår er:

«I hvilken grad kan vi gjenfinne den adferd Harstad kommune gjennom verdiplattformen ÅPEN og REAL hadde til hensikt å oppnå?»

5.1 Forskningsspørsmål 1

Finnes det noen forutsetninger som skal til for å lykkes med ledelse basert på verdier?

Når vi snakker om å lykkes med ledelse basert på verdier mener vi at ledere bruker verdier til å ivareta rollen bedre enn ved å bruke mål og regler. Med forutsetninger mener vi om det er faktorer som må ligge til grunn for at ledelse basert på verdier skal fungere.

Kirkhaug (2018) beskriver verdibasert ledelse som et ledelsesverktøy. Noe som skal være med på å skape en retning for hvordan medarbeidere i en virksomhet løser sine oppgaver.

Et av våre hovedfunn var forskjellen på samarbeid og deling internt og mellom enheter. Vi fant at det i liten grad ble samarbeidet og delt informasjon mellom enhetene. Dette ble utdypet av ansatte som opplevde manglende støtte fra sin leder til å samarbeide med andre, hvilket påvirket både evne og vilje til å få til et godt samarbeid på tvers. Denne mangelen på støtte er vanskelig å forstå all den tid alle ledere i Harstad kommune er forventet å innarbeide hvordan man skal praktisere verdiene innad i egen enhet (Harstad kommune, 2014).

Uttrykket «måten vi gjør ting på her hos oss» kommer fra flere kjente forskere i deres søken etter kultur i organisasjoner. Uttrykket kan gi et enkelt og nesten kommandomessig følelse av hvordan vår kultur skal være. Schein (1992) hevder at kultur er noe en gruppe skaper som et felles grunnlag. Med det forstår vi at kultur dannes av alle. At alle er like ansvarlige for å få til en kultur som er god, men også at de kan være med på å opprettholde en kultur som er så dårlig at den til sist kan bli lammende for hvordan samarbeid og deling faktisk foregår. Under

spørsmålet om å bli tatt med på råd forklarte en av respondentene våre at han hadde blitt lytta til i starten, men etterhvert blitt overkjørt med argumenter som: «sånn gjør vi det her!»

Respondentene våre opplevde at samarbeid og deling internt på enhetene var bra. De argumenterte med at det var viktig å vektlegge for å få til oppgaveløsningen og at det var utviklende. Vi synes det er rart at ikke positiviteten kunne gjenspeiles i samarbeid og deling mellom enheter. Kunne det hatt noen innvirkning på samarbeid og deling mellom enhetene? Dette kan ha med leders fokus på oppgavene som skal løses, og ikke det relasjonelle.

Innenfor forbedringsarbeid og utvikling fant vi det samme. At det mellom enhetene opplevdes som vanskelig å få til. At det var liten vilje til å forbedre løsninger. En respondent beskrev denne opplevelsen som å være «i steinalderen». Men det mente respondenten at når det ble tatt initiativ til å forbedre løsninger, skjedde ingenting. Han mente at systemet var så «tungrodd». Selv om han så at ting kunne løses på en annen måte førte det ikke fram til endring.

Innovasjon er endring og forbedring. I følge Amundsen og Rismark (2020) har praktiseringen av MDI utviklet seg i samspillet mellom de tre elementene roller, verktøy og kulturtrekk. Bruk av ulike typer verktøy som kan fremme arbeidet med MDI, og betydningen av virksomhetens kultur for hvorvidt ansattes erfaringer og kunnskap utnyttes i innovasjonsarbeid. Kulturtrekkene dels overlappet, påvirket og styrket hverandre. De organisasjonene som lyktes i å involvere sine medarbeidere bredt i innovasjonsarbeidet så ut til å være preget av visse trekk i organisasjonskulturen (Amundsen & Rismark, 2020). I våre funn gjenkjenner vi de 9 kulturelle kjennetegnene (Amundsen & Rismark, 2020) og fant også at de overlappet og påvirket hverandre. Men i stedet for at de styrket hverandre fant vi at noen svekket hverandre.

Tillit syntes å være en viktig forutsetning for innovasjon. For å få til innovasjon fordrer det samhandling. I våre funn er ikke samhandling fremtredende. Samhandling er et tosidig forhold ved at leder og medarbeiderne må vise tillit til hverandre. Mennesker som ikke stoler på hverandre samhandler mindre (Grimen, 2009 i Amundsen & Rismark, 2020). For oss synes det som om manglende tillit kan være en faktor som kan forklare funn om manglende endring og forbedring.

Et annet punkt i kulturtrekkene (Amundsen & Rismark, 2020) handler om samarbeidsorientering. Dette trekket var det som skapte den beste kvaliteten på

innovasjonsaktivitetene. Dette funnet går på tvers i våre funn. Våre respondenter svarte at «deling på tvers er vanskelig.» «Vi deler ikke aktivt.» Når vi nå tar på oss brillene til Bolman & Deal for å se hva HR-rammen sier om dette, finner vi at det handler om hva organisasjoner og mennesker gjør for hverandre. Og hvis vi ikke fokuserer på det, men heller baserer seg på «foreldede grunnantakelser og kontraproduktive ledelsesformer» (Bolman & Deal, 2018, s. 149) vil dette gå ut over hva man får til. Våre funn viste ikke så mye til at medarbeidere forlangte mer, de ble heller stille og trakk seg tilbake. En av respondentene våre pekte på at en leder må ønske å dele om man skal få det til i god nok grad.

Et siste punkt vi vil fremheve i kulturtrekkene (Amundsen & Rismark, 2020) er trekket om åpenhet. Åpenhet var den viktigste forklaringsfaktoren på gode resultater. Åpenhet har i andre studier vært knyttet til kommunikasjonsflyt i organisasjoner, men her har det en annen betydning. Likevel mener vi at det er et sentralt punkt fordi med åpenhet skaper man trygghet, tillit og toleranse. Med åpenhet ser man for seg at medarbeidere får vite hva ledelsen vet, og ledelsen får vite hva medarbeiderne vet, og på denne måten blir det en prosess som fører frem. I masteroppgaven til Nordås, «Verdier og ledelse i Narvik kommune» (Nordås, 2017) peker hun på et viktig funn. Prosessen med verdiarbeid oppleves å ha større betydning enn selve verdi-ordene. Dette understreker viktigheten av å ha en verdiutviklende prosess der ny mening skapes og verdier justeres, noe også Busch (2018) fremhever. I historien om hvordan verdiplattformen ble til fremstår det som om prosessen var god og involverende blant enhetsledere og toppledelse, men vi vet ikke hvordan prosessen ble opplevd fra resten av organisasjonen.

Et annet funn var evnen til å reflektere og evaluere over arbeidet. Flere pekte på at dette ble gjort i liten grad noe som førte til at man spurte seg «*hvor er vi og hvor skal vi*». Vi har behov for å samle trådene. Spesielt når Harstad kommune har store satsninger og medarbeidere lurer de på om deres bidrag har hatt betydning, og om prosjektene er ferdig. Dette kan vi finne igjen i det Kirkhaug (2018) kaller sosial utvekslingsteori. Verdier kan ikke pålegges og sendes ut som ordrer. I dette perspektivet har verdier betydning ovenfor hverandre, men også ovenfor organisasjonen. Dette påvirker ledermakt og medarbeidernes innsatsvilje. VBL brukt riktig i Harstad kommune ville kunne påvirket og løftet relasjonen mellom leder og medarbeider.

Et tredje funn vi gjorde var lederes evne til å gå foran som gode eksempler i Harstad kommune. Flere gav uttrykk for at «liv og lære» ikke hang sammen. En respondent fortalte

om en leder som under korona-pandemien hadde sagt hvor viktig det var å følge de nye retningslinjene for hjemmekontor, uten å følge opp selv. Ansatte opplevde at det ikke var samsvar med oppførselen som ble gjort og det som ble sagt. Selv om flere medarbeidere opplevde at de ble tatt med på råd, var det ledere som sa de ikke ble lyttet til. Beslutninger ble tatt over hodet på dem, man opplevde forbigåelser og kortslutninger i prosesser. Man følger ikke linja, og går for eksempel fra toppleder til saksbehandler uten å gå via saksbehandlers leder. Man kunne tenke seg at dette er effektiv ledelse, men om det fører til god ivaretagelse av organisasjonens mål og oppgaver, de ansattes trivsel og motivasjon er usikkert. I hvert fall når våre respondenter beskriver fravær av disse tingene. Da kan man trekke inn det som Glasø (2019) beskriver som destruktiv ledelse.

Det å ha en leder man kan stole på, som er raus, lyttende og som fokuserer på helheten var ikke karakteristikk vi fant igjen blant våre respondenter. Tvert i mot opplevdes ledere som for forsiktige, redde og konfliktsky.

At en leder har behov for å irettesette en medarbeider kan ha sine grunner, men når medarbeidere opplever utfrysning, forbigåelser, det å ikke bli lyttet til, at beslutninger går over hodet på en og at for tett relasjon til leder oppleves som hemmende for nødvendig grensesetting, da kan man snakke om destruktiv ledelse. En av våre respondenter fortalte hvordan han ble holdt utenfor beslutningsprosesser og ikke konsultert i andre saker hvis man ikke var lojal mot kulturen om hele tiden å si ja. Dette var noe han opplevde som ubehagelig, ikke bare for seg selv, men også sine nærmeste medarbeidere som så hva som foregikk. Glasø (2019) beskriver dette som destruktiv ledelse.

Ser man på undersøkelser og statistikker av fenomenet er det få som melder fra om destruktiv ledelse (Aasland et al., 2010). Kun at 3 prosent meldte at de hadde blitt utsatt for tyrannisk ledelse med utskjelling og raseriutbrudd. Vi fant ikke eksempler på slik oppførsel blant våre respondenter, men reflekterer likevel rundt opplevelsen av destruktiv ledelse nevnt i foregående avsnitt.

Opplevelsen av å ikke kunne stole på ledere i Harstad kommune var et funn som pekte i retning av det enkelte opplevde som en konflikt mellom å være lojal mot overordnet leder, fag, økonomi, egne medarbeidere og innbyggerne. Økonomi er noe som ofte blir nevnt som en viktig faktor i ledelse. I masteroppgaven til Dalhaug (2011) fant han hvor store forventningene til økonomistyring og det å holde budsjettene var for lederne i Bodø

kommune. Dalhaug kalte dette for en «bunnlinjefilosofi». Hvor medarbeidere ble betraktet som en kostnad på samme måte som andre utgifter i virksomheten. En av våre respondenter uttrykte det på denne måten: «*Det er ikke noe plan! Det er ikke noe penger! Vi skal bare late som ingenting. Når noe ryker, så skal vi fikse den tingen. For meg handler det om å holde kostnadene nede. Og det er det viktigste i kommunen. Å holde kostnadene så lave som mulig.*»

For å oppsummere om det finnes noen forutsetninger som skal til for å lykkes med ledelse basert på verdier kan vi som Kirkhaug (2018) si at verdibasert ledelse er tillitsbasert ledelse. For at ledere og medarbeidere skal jobbe godt sammen og skape de gode tjenestene er tillit og åpenhet en viktig forklaringsfaktor for gode resultater på medarbeiderorientert innovasjon. Ledere må bruke verdier til å ivareta rollen som leder, de må gå foran som gode eksempler og ikke drive destruktiv ledelse. Samarbeid, refleksjon og evaluering vil føre til endring om hvor vi er og hvor vi skal, noe ansatte er avhengig av for å kunne prestere optimalt. Har man disse forutsetningene på plass vil man lykkes med ledelse basert på verdier.

5.2 Forskningsspørsmål 2

Har verdiplattformen blitt et verktøy for å komme til livs "dårlige holdninger" blant ledere og medarbeidere?

Hensikten med verdiplattformen var godt forankret i Harstad kommunes ledelse. Kommunen satte i gang et lederutviklingsprogram, og etter hvert kom verdiplattformen, ÅPEN og REAL. Plattformen skulle danne grunnlaget for hva Harstad kommune definerte som ønsket adferd.

Nyttårsbrevet fra rådmannen startet med å fremheve hensikten med lederutviklingsprogrammet. Det ble videre uttrykt ønske om tettere oppfølging og dialog med enhetsledere for å kunne styre mot en drift i balanse, økt evne til å iverksette tiltak i god tid, og for å kunne yte best mulig tjenester med tilgjengelige ressurser.

Det ble ikke eksplisitt sagt noe om dårlige holdninger. Men når man leser brevet og ser listen over tiltak som hadde blitt arbeidet fram kan man merke hva «dårlige holdninger» var. Det handlet om å forbedre kommunikasjonen, bedre internt samarbeid, redusere konfliktnivået, bedre intern tilpasning mellom avdelinger, samt bedre eksternt tilpasning til brukerens nivå. (Hansen, 2014a)

Med henvisning til å utvikle det interne lederskapet for å understøtte de resultatmål og føringer som fremkommer av virksomhetsplanen, kan man få et tydelig inntrykk av at hovedfokuset var på «bunnlinja». Et fokus man også finner andre steder. I masteroppgaven til Dalhaug (2011) kom han frem til det samme da han forsket på Bodø kommune.

Samtlige virksomhetsplaner ligger tilgjengelig på kommunes hjemmeside, og i kommunes virksomhetsplan for 2011-2014 (Harstad kommune, 2010) finner man et punkt som omhandler personalforvaltning, alt annet omhandler økonomi og budsjett. Det har kommet tilbakemelding fra enhetsledere om at de kun bruker 20% av arbeidstiden sin til utøvelse av lederskap og resten av tiden går med til administrasjon. Dette er noe vi kjenner igjen. Administrerer eller leder man? Bolman og Deal (2018) pekte på denne utfordringen. I Harstad kommune er det tydelig at enhetslederne opplever at det er for mye administrasjon. Som et tiltak sier rådmannen at han vil iverksette kompetansetiltak basert på verdsettende og empatisk lederskap/kollegaskap med basis i verdiene. Når en organisasjon er svakt ledet, men overadministrert, vil *ånd og mening* gå tapt. (Bolman og Deal (2018)). På den andre siden vil dårlige administrerte organisasjoner med sterke og karismatiske ledere kanskje vokse mot himmelen, men kanskje krasjlande ikke så lenge etterpå.

Kirkhaug (2018) sier at skjønn er et sentralt element i verdibasert ledelse. Hadde verdiplattformen blitt brukt aktivt som et verktøy til å lede ville man ha kommet dårlige holdninger til livs. Ikke bare ved å bruke verdiene *en og en* fra verdiplattformen, men gjennom å bruke den som en prosess. I prosessen handler det om at bruk av verdier krever skjønn. Dette støttes av Kirkhaug (2018) som sier at verdier er for generelle og må tilpasses aktuell situasjon. Nyttårsbrevet fra rådmannen i Harstad kommune (Hansen, 2014) nevnte ikke momentet med god skjønnsutøvelse. Det mener vi er en svakhet med forventningene til hvordan VBL skulle praktiseres.

En organisasjon kan fungere uten en verdiplattform, men man kan ikke klare seg uten verdier. Verdiene er med å skape trygghet og tillit og gjør det mulig å leve sammen. Busch (2018) sier at verken samfunn eller organisasjon kan fungere uten felles verdier, og det er i denne konteksten at Harstad kommune vedtar en verdiplattform som kan forene til å yte bedre tjenester, men når verdiplattformen ikke brukes aktivt, ikke holdes høyt, eller snakkes om som et verktøy for bedre ledelse, da blir den ikke det den var tiltenkt. Man skal ikke se seg blind på at verdier kun er til for det gode og fremgangsrike. Bruken av verdier har både i

fortid og nåtid vært like mye verktøy for onde og skruppelløse, som gode og ansvarsfulle ledere. (Kirkhaug, 2018)

Et sentralt og viktig funn i vår undersøkelse er at ledere ikke går foran som gode eksempler i Harstad kommune. I følge Kirkhaug (2018) må ledere leve opp til de verdiene de forfekter. «Preik og praksis må henge sammen» (Kirkhaug, 2018, s. 155). Slik sett fremstår det som tydelig for oss at dette er den viktigste årsaken til at «dårlige holdninger» ikke er kommet til livs.

5.3 Forskningsspørsmål 3

Hvilken betydning har verdiplattformen for ledere og medarbeidere i Harstad kommune i dag?

Våre funn viser at verdiplattformen ikke «lever». I intervjuene fortalte vi ikke direkte om verdiene, vi hadde et håp om at de var innarbeidet i språket, men det var de ikke. Dette kan forklares med det Kluckhohn 1951, i Busch (2018) beskriver som at en eksplisitt verdi er gitt en betegnelse, mens en implisitt verdi ikke er språksatt på samme måte. Vi tror imidlertid at verdiplattformen er språksatt i organisasjonen, men den snakkes ikke om. Den brukes ikke aktivt. Våre respondenter kjente til verdier. Det gjorde de også med begrepene «lean» og «kontinuerlig forbedring», så det handler ikke om at de ikke har noe språk for verdier, verdibasert ledelse eller verdiplattformen. Men når «preik og praksis» ikke henger sammen kan det tyde på at bevisstheten som verdiplattformen skulle hjelpe til med, ikke er tilstede. Fra en respondent fikk vi fortalt en historie hvor en leder, under pandemien, ba alle holde seg hjemme, mens han selv kom på arbeid, og uttrykte at det ikke var så farlig. Da vi spurte hva respondentene tenkte rundt uttrykk som «walk the talk» og «gjør som jeg sier, ikke som jeg gjør» kom det flere historier hvor ledere gjorde det helt motsatte av den adferden verdiplattformen skisserte som ønsket adferd i Harstad kommune.

En av våre respondenter forklarte hvordan avdelingen vedkommende jobbet i hadde gått bort fra verdiplattformen for å lage sine egne verdier. Noe som betød noe for deres enhet. Men i «Harstad kommunes ånd» var det viktig at man laget en verdiplattform som skulle favne alle. Verdiplattformen skulle være med å danne en ny kultur. Bruken av «New Public Management» skulle tilsidesettes for verdibasert ledelse. En tanke om bedre koordinering og samarbeid mellom enhetene, men det er ingen av våre respondenter som ser noe særlig til verdibasert ledelse i dag.

I teorien om «wicked problems» kan man gjenfinne bekymringen over at man ikke får til en enhetlig styring, ledelse og koordinering (Rittel & Webber, 1973). Når man i hverdagen opplever alle utfordringer og problemer så komplekse og sammensatte at det nesten blir en umulig kamp å kjempe mot, kan man kanskje forstå at noen gir opp å lede gjennom en verdiplattform. Man slukker bare «branner» så godt man kan og har ikke tid til å lede sammen med sine medarbeidere. Da trekker medarbeiderne og lederne seg inn på sine kontorer og fortsetter på sine oppgaver uten å samarbeide, og dette er noen ganger arbeidsmekanismene i offentlig sektor. Måten man tar beslutninger på og organiserer seg på.

I håndteringen av «wicked problems» har Head og Alford (2013) sett på hvordan adaptiv og kollaborativ ledelsesform fungerer. Disse formene for ledelse lokker frem et samarbeidsbidrag uten å ha formell autoritet. Kanskje kunne lederne inkludert medarbeiderne ved å påta seg det kollektive arbeidet med å kjempe mot problemet. En av respondentene våre sa at han gjorde nettopp det. Han sa han stolte blindt på dem. Han begrunnet det med respekt, tillit og åpenhet.

Om VBL er løsningen for å håndtere «wicked problems» er kanskje for tidlig å gi et svar på. Her må det forskes mer, men hvis vi skulle prøve å koble noe av kompleksiteten i «wicked problems» til verdibasert ledelse skulle vi ønske oss en «magisk løsning», men slik vi forstår Kirkhaug (2018) og Busch (2018) virker det ikke som de fokuserer på kompleksiteten i hvordan slik ledelse skal gjøres. Ingen av dem nevner begrepet. Når vi leser artikler finner vi beskrivelser som sier at modeller av strategisk ledelse ikke er i stand til å hjelpe ledere med å adressere realiteten i «wicked problems» (McMillan & Overall, 2016). Kirkhaug (2018) sier at særlig mål samspiller godt med verdier, og Busch (2018) forsøker å legge grunnlaget for utvikling av verdibasert ledelse i offentlige profesjoner gjennom selvledelse, teamledelse og transformasjonsledelse. Mens Bolman og Deal (2018) sier at vi har utviklet oss fra et enklere og individuelt syn som omfatter individ, relasjon og kontekst.

Vi er enige med McMillan og Overall (2016) som sier at det kreves et mer fundamentalt forskjellig tanke sett for design og ytelsessystemer for toppledere. For å studere «wicked problems» kreves en helt ny bedriftstankegang, nye samarbeidsmodeller for å løse de nye bedriftsprosessene og så trenger man verktøy for lederopplæring for de lederne som må håndtere disse problemene.

Arbeid og motivasjon henger sammen og et av de eldste synspunktene innen motivasjonsteori, er at mennesker først og fremst er opptatt av penger, men de som utelukkende fokuserer på penger, vil overse andre muligheter til motivasjon. Hvis det hovedsakelig er økonomi som styrer ledelsen i Harstad kommune kan vi forstå at verdibasert ledelse og verdiplattformens hovedfokus ikke blir hensyntatt.

På en annen side vet vi at mange ønsker å gjøre en god jobb, bli dyktigere, ha kontakt med andre og finne mening og hensikt i livet. Noe som stemmer godt med Maslows behovshierarki. Vi hørte flere respondenter som hadde vært ansatt i Harstad kommune i både 10-15, og enda til 25 år. Vi spør oss hvorfor noen blir så lenge på en arbeidsplass hvis de ikke opplever tilstrekkelig mening og har det bra på arbeidsplassen? Med referanse til Maslow er det nok ikke så lett å bare dra et annet sted. Når man først har fått en trygg jobb, så blir mange der. På en annen side fikk vi også historier om folk som sluttet i jobben. Vi hørte konkrete historier hvor folk ikke orket mer av en ledelse, som for oss minnet om destruktiv ledelse. En respondent fortalte om forbigåelser, kortslutninger av prosesser, muntlighet i stedet for skriftlighet. Respondenten forklarte dette med følgende utsagn: « *Du kan si det sann...hvis jeg hadde bygget opp en vegg. Så er det jo jeg som er ansvarlig. Hvis jeg har en mail fra sjefen min som sier at det skal bygges en vegg, så er det jo han som er ansvarlig.* » Man kan lure på hva slags adferd som utspiller seg ved et sånt eksempel.

Hvis medarbeiderne opplever verdiene som meningsfulle i deres arbeidshverdag vil de også oppleve verdiene som troverdige. Som leder skal du gå foran og bli et troverdig bilde på organisasjonens verdier. Oppsummert vil vi si at verdiplattformen oppleves å ha liten betydning for ledere og medarbeidere i Harstad kommune i dag.

6 Konklusjon

I dette kapittelet vil vi oppsummere forskningsspørsmålene og problemstillingen. I tillegg vil vi komme med noen refleksjoner om videre forskning.

I 2011 startet Harstad kommune arbeidet med et lederutviklingsprogram basert på verdsettende lederskap. Arbeidet omfattet også å utarbeide en ny ledelsesplattform med basis i verdibasert ledelse. Det ble etablert en verdiplattform, *ÅPEN og REAL*, som skulle være med å påvirke ansattes holdninger, adferd og ambisjoner. Videre ble Lean i 2013-2014 i forlengelsen av dette arbeidet etablert som en metodikk for å fjerne «*plunder og heft*». Samarbeid, deling og utvikling av ny kunnskap var sentrale adferdsbegrep i verdiplattformen

som ble lansert. «Læringslean» ble etablert som et eget begrep der det å være en «*lærende*» kommune skulle kombineres med «bottom-up» metodikken lean representerte. Det ble over flere år lagt ned betydelige menneskelige og økonomiske ressurser for å utvikle en ny organisasjonskultur i Harstad kommune der parametere i målekart og skjema for medarbeidersamtale ble tilpasset.

Gjennom 7 dybdeintervju av ledere og medarbeidere i Harstad kommune har vi fått et innblikk i om det historiske arbeidet med verdiplattformen er mulig å gjenfinne spor av i form av en ny organisasjonskultur. Vi har gjennom tre forskningsspørsmål belyst problemstillingen vår.

1. Finnes det noen forutsetninger for å lykkes med ledelse basert på verdier?

Om det finnes noen forutsetninger som skal til for å lykkes med ledelse basert på verdier kan vi som Kirkhaug (2018) si at verdibasert ledelse er tillitsbasert ledelse. Tillit er en helt nødvendig faktor for at ledere og medarbeidere skal jobbe godt sammen. For å skape de gode tjenestene, er åpenhet en viktig forklaringsfaktor for gode resultater i medarbeiderorientert innovasjon. Ledere må bruke verdier til å ivareta rollen som leder, de må gå foran som gode eksempler og ikke drive destruktiv ledelse. Samarbeid, refleksjon og evaluering vil føre til endring om hvor vi er og hvor vi skal. Tydelige mål som samspiller med verdiene er også en forutsetning. Har man dette på plass vil man lykkes med ledelse basert på verdier.

«Suksessfulle ledere deler verdiene med de som ledes – derfor har VBL noe å tilføre ledelsesteorien» (Bass, 2008 i Busch, 2018, s. 17).

2. Har verdiplattformen ÅPEN og REAL blitt et verktøy for å komme til livs "dårlige holdninger" blant ledere og medarbeidere?

Dårlige holdninger ble av rådmannen (Hansen, 2014) definert til å omhandle kommunikasjon, internt samarbeid, konfliktnivå, intern tilpasning mellom avdelinger, samt eksternt tilpasning til brukerens nivå. Et sentralt og viktig funn i vår undersøkelse er at ledere ikke går foran som gode eksempler og viser vei med hensyn til verdiene de prediker, «Preik og praksis må henge sammen» (Kirkhaug, 2018, s. 155). Med basis i våre funn og analyse av dem, fremstår det som tydelig at verdiplattformen ikke har blitt et verktøy for forbedring, og at dette er den viktigste årsaken til det.

3. Hvilken betydning har verdiplattformen for ansatte i Harstad kommune i dag?

Våre funn viser at verdiplattformen har liten betydning for ansatte i Harstad kommune. Sunn fornuft og egne verdier gjenspeiles som viktigere for ansatte enn det *ÅPEN* og *REAL* skulle representere. Kompleksiteten i offentlig ledelse og de motstridende faktorene som teorien om «wicked problems» viser til kan være en medvirkende årsak til at «bunnlinjen» fremstår som det viktigste. Det er lettere å holde fast i «dette ene» da verken NPM eller VBL har virkemidler som i tilstrekkelig grad løser de store utfordringene. Sirkelen er slik vi ser det sluttet. Utgangspunktet i 2011 var lederutvikling og svaret i 2022 er lederopplæring.

Til sist vil vi kort konkludere med at den adferd Harstad kommune gjennom verdiplattformen *ÅPEN* og *REAL* hadde til hensikt å oppnå, er det i liten grad mulig i dag å gjenfinne i organisasjonskulturen.

Konklusjonene fra dette studiet må tilskrives et lite utvalg og er et «øyeblikksbilde» i Harstad kommune. Samtidig må vi anta at hele eller deler av funnene kan være av allmenn interesse for andre offentlige eller private organisasjoner. I en verden med en eskalerende hastighet på fornyelse og behov for stødig ledelse, vil det være viktig med ny kunnskap, åpenhet, raushet, tillit, fleksibilitet og samarbeid. Vi har «ikke tid» til konflikter og destruktiv ledelse. Vi har ikke råd til feilansettelser eller at dyktige folk slutter. Verdibasert ledelse handler om å sette mennesket i sentrum. At vi sammen skal være med å skape og utvikle noe til det beste for de rundt oss.

I fortsettelsen ser vi for oss at det ville vært svært spennende å forske videre på de utfordringene «wicked problems» skisserer i offentlig sektor.

Litteraturliste

- Alt om ledelse. (2019). *Værdibaseret ledelse*. Hentet 16.05.2022 fra <https://altomledelse.dk/vaerdibaseret-ledelse/#hva-er-vaerdibaseret-ledelse>
- Alvenes, H. & Nilsen, Ø. (2015). "Verdienes verdi" *Verdibasert ledelse hos fylkesmannen i Nordland* [Masteroppgave]. Nord Open. Universitet i Nordland. <http://hdl.handle.net/11250/286063>
- Amundsen, O. & Rismark, M. (2020). Økt innovasjonskapasitet gjennom kulturell endring. I N. Amble, O. Amundsen & M. Rismark (Red.), *Medarbeiderdrevet innovasjon* (1. utg., s. 75 - 89). Gyldendahl Norsk Forlag AS.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)* (LOV-2005-06-17-62). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Askeland, H. (2013). Verdibasert ledelse - historiske linjer og aktuelle perspektiver. *VID:Open*, (1). <https://vid.brage.unit.no/vid-xmloi/bitstream/handle/11250/98639/haraldom3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Austin Center For Design. (2022). *Wicked problems*. Hentet 16.05.2022 fra https://www.wickedproblems.com/1_wicked_problems.php
- Bass, B. M. (2019). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 128-141). Gyldendahl Norsk Forlag AS.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121. <https://www.jstor.org/stable/40862298>
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* (6. utg.). Gyldendal Norsk Forlag.
- Boston, J. (2016). Basic NPM ideas and their development. I T. Christensen & T. Læg Reid (Red.), *The Ashgate research companion to new public management* (1. utg., s. 17-32). Routledge.
- Busch, T. (2018). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner* (2. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Dalhaug, H. M. (2011). *HRM i linjen - retorikk eller realiteter? Case Bodø kommune* [Masteroppgave]. Nord Open. Universitet i Nordland. <http://hdl.handle.net/11250/140005>
- Dr Deming. (2022). *PDSA CYCLE*. Hentet 01.05.2022 fra <https://deming.org/explore/pdsa/>
- Ekaterina, T. (2016). *En beskrivende studie om implementering av lean i omsorgstjenesten* [Masteroppgave]. Munin. UIT - Norges arktiske universitet. <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/9787/thesis.pdf?sequence=2>
- Glasø, L. (2015). Følelsenes betydning i organisasjoner og ledelse. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt* (2. utg., s. 231 - 253). Fagbokforlaget.
- Glasø, L. (2019). Destruktiv ledelse. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 218 - 239). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Hansen, H. T. (2014). *Godt nyttår - informasjon til alle enhetsledere i Harstad kommune*. Hentet 06.02.2022 fra <https://www.harstad.kommune.no/getfile.php/2501254.1878.beadevuesb/Godt+nytt+%C3%A5r+fra+r%C3%A5dmann.docx>
- Harstad kommune. (2010). *Virksomhetsplan 2011-2014*. Harstad kommune. Hentet 15.05.2022 fra <https://harstad.kommune.no/EKNet/docs/pub/dok01201.pdf>

- Harstad kommune. (2014). *Verdihåndbok for ansatte*. Hentet 06.02.2022 fra <https://www.harstad.kommune.no/getfile.php/2501255.1878.fwscdbubcu/HK+verdigrunnlag.pdf>
- Harstad kommune. (2018). *Harstad kommune satser videre på LÆRINGSLEAN*. Harstad kommune. Hentet 06.05.2022 fra <https://www.harstad.kommune.no/harstad-kommune-satser-videre-paa-laringslean.5627446.html>
- Harstad kommune. (2020). *Kommuneplanens samfunnsdel*. Hentet 10.04.2022 fra <https://www.harstad.kommune.no/kommuneplanens-samfunnsdel.422421.no.html>
- Harstad kommune. (2022a). *Medarbeidersamtale - Verdsettende, løsningsfokuset og lærende*. Hentet 07.05.2022 fra <https://harstad.kommune.no/eknet/docs/pub/DOK00364.pdf>
- Harstad kommune. (2022b). *Målekart god ledelse*. Hentet 01.05.2022 fra <https://harstad.kommune.no/EKNet/docs/pub/dok01321.pdf>
- Harstad kommune. (2022c). *Oppstart «Fase 2» Læringslean*. Hentet 07.05.2022 fra <https://img8.custompublish.com/getfile.php/2830012.1878.qabyxytfvr/Info+Web+oppstart+lean+fase+2.pdf?return=www.harstad.kommune.no>
- Head, B. W. & Alford, J. (2013). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Sage journals*, (6), 711-739. <https://doi.org/10.1177%2F0095399713481601>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (3. utg.). Cappelen Damm AS.
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse - Hva ledere gjør i praksis*. Cappelen Damm Akademisk.
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Lean, T. N. (2022). *Hva er Lean?* Hentet 01.05.2022 fra <https://leanteam.no/hva-er-lean/>
- McMillan, C. & Overall, J. (2016). Wicked problems: turning strategic management upside down. *Journal of Business Strategy*, 37(1), 34-43. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2014-0129>
- Nordås, L. (2017). *Verdier og ledelse i Narvik kommune* [Masteroppgave]. Munin. UIT - Norges arktiske universitet. <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/11245/thesis.pdf?sequence=2>
- Nygaard, J. (2019). *Hvilken betydning har lederes verdier?* [Masteroppgave]. VID Open. VID vitenskapelige høgskole Diakonhjemmet Oslo. <https://vid.brage.unit.no/vid-xmlui/bitstream/handle/11250/2593164/Masteroppgave2018JornNygaard.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Peters, T. J. & Waterman jr, R. H. (1982). *In search of excellence* (1. utg.). Harper and Row.
- Rabben, M. B. (2019). *Frederick Winslow Taylor i Store norske leksikon*. Hentet 16.05.2022 fra https://snl.no/Frederick_Winslow_Taylor
- Regjeringen. (2022). *Wicked problems*. Hentet 16.05.2022 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/rapport-om-etableringen-av-oljevern--og-miljosenter/id2553854/sec8>
- Rittel, H. W. J. & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Springer*, (4), 155-169. <http://www.jstor.org/stable/4531523>
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2. utgave. utg.). Jossey-Bass Publishers.
- SSB. (2022). *Kommunefakta Harstad*. Hentet 10.04.2022 fra <https://www.ssb.no/kommunefakta/harstad-harsttak>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse - En innføring i kvalitative metoder* (5. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*, 21, 438-452. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>

Vedlegg

1 Intervjuguide

Tema for spørsmålene - verdier	Mulige spørsmål
Fakta spørsmål - innledning	<ul style="list-style-type: none">• Takker så mye for deltakelse• Introduksjon av oss selv og prosjektet• Bruk av lydopptaker - er det i orden?• Det er frivillig å delta, og du kan la være å svare på det du vil. Du kan når som helst trekke deg uten å forklare hvorfor.• Konfidensialitet – svarene vil bli aidentifisert slik at verken person eller bedrift blir kjent igjen i den ferdige oppgaven. Kun vi og veileder har tilgang til personidentifiserbar informasjon.• Gi ut informasjonsskrivet og be om underskrift. - Er det noe informanten lurer på før intervjuet starter?• Intervjuet er tenkt å vare cirka 45 minutt.
Bryt isen	<ol style="list-style-type: none">1. Hvor mange år har du jobbet i Harstad kommune?2. Fortell hva du gjør i din jobb?3. Er du leder/medarbeider?
Verdien åpenhet	<ol style="list-style-type: none">1. I hvor stor grad opplever du at det i Harstad kommune er kultur/rom for å dele informasjon/kunnskap mellom enhetene?2. I hvor stor grad deler du med andre din måte å jobbe på?3. Opplever du at det er det rom for andres ideer og synspunkter? Utdyp

	<p>4. Opplever du at det innenfor din enhet og mellom enhetene deles erfaringer som har betydning for jobbutførelsen, positive og negative?</p>
Verdien respekt	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tenker du på andre medarbeidere som like god eller bedre enn deg selv i jobb? 2. Respekterer du andres synspunkt? Hva ligger til grunn for respekten i så fall. 3. Er du raus og godtar andres rettigheter og særtrekk selv om du syntes de er utfordrende? 4. Opplever du at det stor eller I liten grad er en dominant (bestemmende) form for ledelse I Harstad kommune? 5. Blir du tatt med på råd av din leder, eller blir beslutninger tatt over hodet på deg? 6. Opplever du at du opptrer ovenfor andre som du vil at andre skal opptre ovenfor deg?
Verdien engasjement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Er det rom for å ta initiativ til å forbedre løsninger I Harstad kommune? Hvordan blir slike initiativ møtt? 2. Utviser du entusiasme og positivitet ovenfor andres ønske om å forbedre eller forandre måten dere jobber på?
Verdien ansvarlighet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opplever du at fellesskapets beste blir ivaretatt foran individets? 2. Preger det å ta hensyn og vise måtehold Harstad kommune som arbeidsplass slik du opplever det? 3. Går lederne foran som gode eksempler? Hvilke av disse utsagnene passer best slik du ser det, “walk the talk” eller er “du skal gjøre som jeg sier og ikke som jeg gjør” 4. Opplever du at det blir vist omsorg ut over formelle plikter og at alt som “står I ens makt” blir gjort om nødvendig? 5. Hva betyr begrepet lojalitet for deg? Opplever du at det I stor eller liten grad er viktig å være lojal I Harstad kommune?

Verdiene læring og utvikling	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reflekterer du over og evaluerer eget arbeid? Sammen med andre? 2. På hvilken måte deler du, og formidler, informasjon og kunnskap til andre I Harstad kommune? 3. Opplever du at det er aksept og kultur for å hele tiden å utvikle/forbedre måter å løse oppgavene på?
Supplerende spørsmål	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kjenner du til/hva legger du i begrepet kontinuerlig forbedring? 2. Kjenner du til begrepet “Læringslean”?
Avsluttende spørsmål	<ol style="list-style-type: none"> 1. Er det noe du vil legge til som du føler er relevant for det vi har snakket om? 2. Har du noen spørsmål om det vi har snakket om eller noe annet i forbindelse med intervjuet?

2 Informasjon og forespørsel til deltakere i undersøkelse

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Verdibasert ledelse”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke om ledelse gjennom verdier kan føre til mer læring og utvikling. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke om ledelse gjennom verdier og normer er bedre egnet for å legge til rette for læring og utvikling enn tradisjonell institusjonell transaksjonsledelse med basis i New Public management, der måling, styring og kontroll er fremtredende. Problemstillingen som skal analyseres er om innføringen av verdiplattformen ÅPEN og REAL i Harstad kommune i 2011 har skapt en varig endring over tid i kultur som gjør det lettere å veilede ansatte og ledere med basis i tillit, trygghet og evnen til refleksjon over eget arbeid i søken etter kontinuerlig forbedring av egen arbeidspraksis. Forskningsprosjektet er en avsluttende masteroppgave på studiet Master i ledelse.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UIT - Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du er ansatt i Harstad kommune. Utvalget vårt er 6-8 personer og vi ønsker å snakke med folk i organisasjonen som har lederansvar og “vanlig ansatte” og kan si noe om organisasjonens evne til læring, utvikling og refleksjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at vi gjør et intervju. Det vil ta deg ca. 45 minutter. Intervjuet vil bli tatt opp på lyd og transkribert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålet vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun vi som studenter og vår veileder Christian Reimers ved UIT - Norges arktiske universitet, som vil ha tilgang til dette materialet

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. juni 2022. Lydopptak og skriftlige materiale vil da bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UIT - Norges arktiske universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studiet, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Student :
Sven-Martin Ege
Seg009@uit.no
Mob: 40225234

Student:
Thomas R Schjelderup
Trk022@uit.no
Mob: 99332253

Veileder:
Christian Reimers
Christian.s.reimers@uit.no
Tlf: 77058234

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet verdibasert ledelse og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 1.juni 2022.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

3 Tillatelse NSD

Vurdering

Referansenummer
824508

Prosjekttittel
Verdibasert ledelse

Behandlingsansvarlig institusjon
UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Norges
fiskerihøgskole

Prosjektperiode
07.11.2021 - 01.06.2022

Meldeskjema

Dato
12.11.2021

Type
Standard

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 12.11.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2022

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

4 Meldeskjema NSD

Referansenummer

824508

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Beskriv hvilke bakgrunnsopplysninger du skal behandle

Arbeidssted, stilling og hvor lenge vedkommende har jobbet i virksomheten.

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Verdibasert ledelse

Prosjektbeskrivelse

Masteroppgave i "Verdibasert ledelse". Kvalitativ undersøkelse om bruk av verdier i en organisasjon.

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Vi trenger personalia på de som blir intervjuet, men dette gjøres anonymt i selve oppgaven. Det er bare vi som vet hvem som har bidratt.

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Thomas Schjelderup og Sven-Martin Ege, trk022@uit.no, seg009@uit.no, tlf: 99332253

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Norges fiskerihøgskole

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Christian Reimers, christian.s.reimers@uit.no, tlf: +4777058234

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Ansatte i Harstad kommune.

Rekruttering eller trekking av utvalget

Vi rekrutterer selv.

Alder

30 - 68

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

Navn (også ved signatur/samtykke)

Lydopptak av personer

Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

Vedlegg

Intervjuguide endelig.docx

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

Informasjonsskriv endelig.docx

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

Manuelt (papir)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Ved å ta kontakt med oss via telefon, mail eller oppmøte.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Ved å ta kontakt med oss får objektet tilgang til det transkriberte produktet.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

Prosjektansvarlig

Student (studentprosjekt)

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

Opplysningene anonymiseres fortløpende

Varighet

Prosjektperiode

07.11.2021 - 01.06.2022

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, alle data slettes innen prosjektslutt

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

5 Verdiplattform Harstad kommune

– en verdiplattform for ansatte i Harstad kommune for å yte stadig bedre tjenester til byens befolkning:

ÅPENhet og Respekt
Engasjement
Ansvarlighet
Læring og utvikling

Harstad kommune
Attraktivt, helse og liv

VERDIHÅNDBOK

Åpenhet

Hva betyr åpenhet:

- Deling av relevant informasjon
- Deling av positive og negative erfaringer
- Deling av faglig kunnskap
- Åpning for innsyn i egne arbeidsmetoder
- Åpen for andres ideer og synspunkter

Hva bidrar åpenhet til:

- Læring
- Tilgjengelighet
- Sosial nærhet og ansvar for hverandre
- Trygghet og tillit
- Bedre beslutninger
- Sosial kapital

Respekt

Hva betyr respekt:

- Tildeling av godhet til andre
- Oppfatninger av andre som like god eller bedre enn en selv
- Vise romslighet i forhold til andres særtrekk
- Godta andres rettigheter selv om de utfordrer oss
- Fravær av dominans
- Høflighet
- Den gyldne regel: Vi skal opptre ovenfor andre som vi vil andre skal opptre ovenfor oss

Hva bidrar respekt til:

- Verdighet og likeverdighet
- Trygghet og tillit
- Normativ makt (lederen blir oppfattet som årsak til at ansatte føler seg vel)

Engasjement

Hva betyr engasjement:

- A ta initiativ til forbedringer og løsninger
- A vise entusiasme for eget og andres arbeid
- A begeistre andre

Hva bidrar engasjement til:

- At ting blir gjort
- Motivasjon
- Spredning av positivitet i enheten
- Frigjøre energi

Ansvarlighet

Hva betyr ansvarlighet:

- A opptre på måter som ikke fører til sosiale, psykologiske eller materielle skader
- A ivareta helhetens interesser foran egne
- A vise hensyn og måtehold
- A vise omsorg for andre som overgår formelle plikter
- A gjøre alt som står i ens makt
- Omtenksomhet
- Lojalitet

Hva bidrar ansvarlighet til:

- Almen trygghet og tillit
- Delegering
- Omdømme

Læring & utvikling

Hva er læring og utvikling:

- Refleksjoner over eget arbeid
- Deling og formidling av informasjon og kunnskaper
- Konstant dyrking av ideer om forbedringer
- Søke ny kunnskap for utvikling av nye måter å løse oppgavene på

Hva bidrar læring og utvikling til:

- Personlig utvikling sosialt og faglig
- Forbedringer
- Effektivisering
- Overlevelse for enheten

►► Alle ledere i Harstad kommune forventes å innarbeide hvordan praktisere verdiene innad i egen enhet, i kommunen og utad i forhold til brukerne og samfunn: **adferd, grep og tiltak**

