

Kirkhaug, R. (2025). Meningsskapende ledelse gjennom mål og verdier. I H. M. Pettersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Nyere ledelsesteori – i en norsk kontekst* (s. 153–171). Fagbokforlaget. DOI: <https://doi.org/10.55669/oa430507>

Kapittel 7

Meningsskapende ledelse gjennom mål og verdier

Rudi Kirkhaug

Sammendrag: Ledere utsettes for en rekke utfordringer. Høyt profesjonsnivå blant medarbeiderne innebærer stor grad av autonomi, noe som kan stenge lederen ute fra det daglige arbeidet. Samtidig stilles det krav om høyere effektivitet. Behov for endring og utvikling er også utfordrende. I tillegg må det foregå løpende kreativitets- og innovasjonsprosesser for å holde tritt med den teknologiske og faglige utviklingen. Alt dette gjør at regelstyring kommer til kort, fordi regler er påbud om hva som skal og ikke skal gjøres, og favner bare om en liten del av alt som foregår i organisasjoner. Heller ikke rammestyring vil fungere tilfredsstillende, ettersom rammer bare er uttrykk for hva som ikke må overskrides, og ikke hva som skal oppnås, eller hvordan man skal oppnå noe. En kombinasjon av mål og verdier ser ut til å kunne bidra mest. Empiriske data fra en studie av medarbeidere i helse- og omsorgssektoren i Norge i 2018 (N = 1740) viser at særlig mål, etiske retningslinjer og formell verdistyring har innflytelse på medarbeidernes arbeidsmiljø. Det samme bildet avtegner seg for medarbeidernes jobbtilfredshet. Konklusjonen er derfor at ledere som klarer å forene formål og verdier synes å ha bedre forutsetninger for å lykkes, enn ledere som har mest fokus på lover og regler og rammer inn sine medarbeidere.

Nøkkelord: *lederskap*, mål, verdier

Abstract: Managers are exposed to a number of challenges. A high level of employee professionalism entails a high degree of autonomy that can exclude the manager from daily work. At the same time, there is a demand for higher efficiency. However, the need for change and development is also challenging. In addition, there must be ongoing creativity and innovation processes to keep up with technological and professional developments. All of this means that rule management falls short because rules are mandates about what should and should not be done and only cover a small part of everything that goes on in organizations. Nor will framework management work satisfactorily, as frameworks are only expressions of what must not be exceeded and not what is to be achieved or how to achieve something. A combination of goals and values contributes the most. Empirical data from a study of employees in the health and care sector in Norway in 2018 (N=1740) show that goals, ethical guidelines, and formal value management, in particular, impact the employees' working environment. The same picture emerges for employees' job satisfaction. The conclusion is that managers who succeed in reconciling purpose and values have better conditions for success than managers who focus mostly on laws and regulations and thus limit their employees.

Keywords: *leadership*, goals, values

Innledning

Meningsskapende ledelse innebærer at både de som blir ledet, og de som leder, opplever at måten lederskapet utøves på, gir mening. For medarbeiderne vil det bety at arbeidet de utfører, oppleves meningsfylt, uansett hva det består av, eksempelvis rent rutinearbeid eller nybrottsarbeid. For lederen innebærer det at lederskapet i seg selv oppleves meningsfylt, for eksempel ved at det tilfredsstillende behov for personlig og faglig utvikling, samt realisering av ideer.

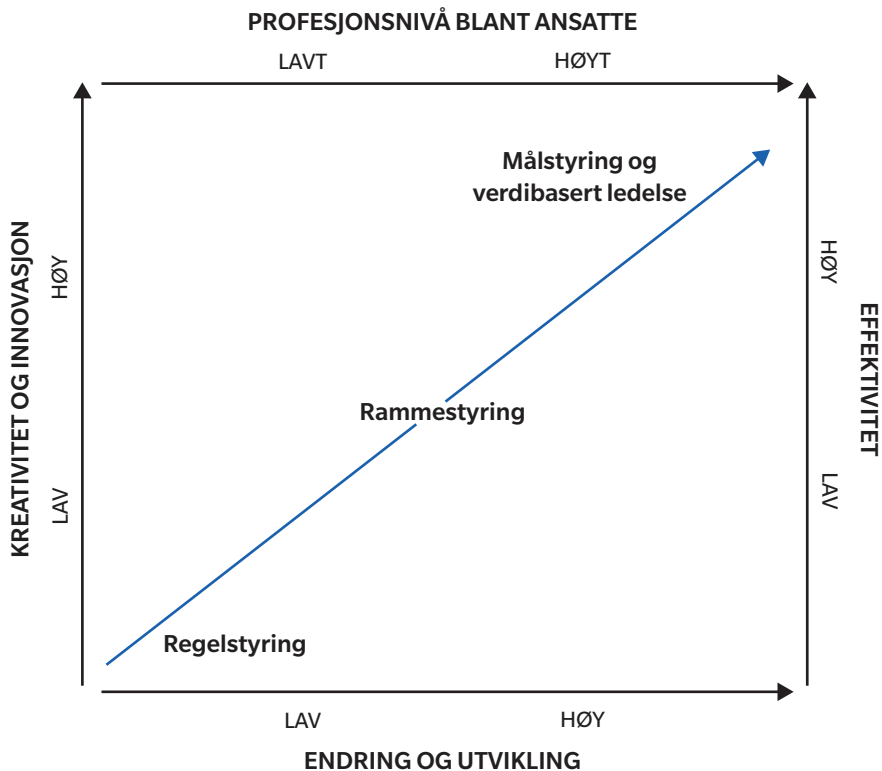
Det som gjør meningsskapende utfordrende i dag, er at organisasjoner utsettes for stadig større krav til effektivitet og mer press mot endring og utvikling, noe som også fører til behov for kreativitet og innovasjon. Samtidig øker profesjonsnivået blant ansatte i form av fagbrev, akademiske grader og sertifiseringer (se Figur 7.1).

Når organisasjoner har lave krav til effektivitet, samt lite press mot endring og utvikling, og derved også mindre krav til kreativitet og innovasjon, samtidig som profesjonsnivået blant ansatte er lavt, kan organisasjoner ledes rimelig fornuftig gjennom regelstyring (jf. Scott & Davis, 2017). Imidlertid, når disse øker i omfang, stilles det krav om lederskap som tillater mer frihet i arbeidsutførelsen, noe som løses gjennom anvendelse av delegering, ofte i form av rammer som medarbeiderne må holde seg innenfor. Men rammestyring innebærer i prinsippet bare at det settes grenser, altså at tildelte ressurser ikke må overskrides. Rammestyring kan dermed være grunnlag for, og invitere til, en viss effektivitet, samt kreativitet og innovasjon, særlig hvis rammene er trange og oppgavene krevende (jf. Kirkhaug & Halvari, 1998). I staten er rammestyring det førende prinsippet for styring av kommunene (jf. Kommuneloven kap. 2).

Men når det virkelig tar av – altså når organisasjoner må bli mer effektive, endre og utvikle mye, være svært innovative og kreative, og ansatte har høyt profesjonsnivå som gjør dem både autonome, målbevisste og verdibevisste – er verken regelstyring eller rammestyring nok for å skape mening i arbeidet, verken for medarbeiderne eller lederne. Da ser det ut til at en kombinasjon av mål og verdier er nødvendig (jf. Kirkhaug, 2022; Stouten et al., 2018; se Figur 7.1).

Figur 7.1

Utviklingstrekk og lederskap



Mål og verdier er imidlertid ikke nye lederredskaper – tvert imot er de noen av de eldste, omtalt allerede i gresk oldtidsfilosofi som avgjørende for å kunne styre og påvirke holdninger og handlinger både i samfunn, militære styrker og sivile organisasjoner. Det nye er at de i dagens organisasjoner må brukes mer og på andre måter.

Lederen må nemlig, under de betingelsene vi har skissert ovenfor, være både synlig og usynlig, altså til stede midt i det som foregår og samtidig tilbaketrasket. Dette skyldes blant annet at medarbeiderne krever autonomi i arbeidsutførelsen, men samtidig har behov for sosial støtte, veiledning og koordinering. Dette innebærer i praksis at lederen må være både autentisk og tjenende.

Autentisk ledelse innebærer at lederen fremstår tydelig, selvbevisst og med personlig og faglig integritet forankret i verdier, for å ha tilstrekkelig autoritet til å forme relevante strategier og kulturer (jf. Gardner et al., 2011).

Tjenende ledelse, på sin side, innebærer at lederen er mer i en beredskapsrolle for sine medarbeidere og opptatt av å videreutvikle dem og organisasjonen (jf. Greenleaf, 2002; Van Dierendonck, 2011). Lederen leder gjennom stille styrke, til forskjell fra autentisk ledelse som innebærer å lede gjennom synlig styrke.

Men dette paradoksale kravet – altså å være både klart til stede og tilbaketrukket – er typisk for lederskap i dag. Man må score høyt på tilsynelatende motsetninger for å takle de dynamiske kravene som er typiske i dagens organisasjoner (jf. Cronin & Genovese, 2012). Mål og verdier har nettopp de særtrekkene at de kan synliggjøre lederen, altså fremstille vedkommende som autentisk, men også gjøre det mulig å være mindre synlig og tjenende i formen, og likevel ha den styrken og tryggheten som er nødvendig for å skape mening i arbeidet for medarbeiderne. Dette skal vi utdype i fortsettelsen.

Mål som redskap for meningskapende ledelse

Målstyring i organisasjoner ble lansert av Peter Drucker i 1954 som svar på den altfor utbredte regelstyringen, som satte grenser for kreativitet og innovasjon og dermed også utviklingsprosesser. I dagens organisasjoner er den opprinnelige ideen til Drucker om målstyring – nemlig å slippe virkemidlene fri og unngå detaljstyring – blitt særlig aktuell, både på grunn av dynamikk og kompleksitet, og ikke minst på grunn av den profesjonsutviklingen som har funnet sted, og som krever desentralisering og autonomi i arbeidsutførelsen.

I offentlig sektor er mål- og resultatstyring (MRS) en overordnet metode eller systematisk fremgangsmåte som er nedfelt i økonomiregelverket § 4, og som inngår i konseptet rammestyring. I en empirisk studie av skoleledere i norske fylkeskommuner fremkom det at mål har signifikant større positiv innvirkning enn rammer når det gjaldt opplevelsen av å tilhøre et sosialt miljø, samt å ha handlingsrom og jobbtilfredshet (jf. Kirkhaug & Halvari, 1998).

Hva er mål?

Mål er prinsipielt uttrykk for noe som er ønsket eller skal oppnås på kort eller lang sikt. Mål kan derfor være noe konkret, som for eksempel feilfri atferd,

en leveranse eller en pengesum, men også noe som ikke er så lett å identifisere og avgrense, som en livstilstand et stykke frem i tid. Samtidig kan mål være dynamiske, altså at det ikke er noe spesifikt som skal oppnås, men for eksempel bare å bli bedre hele tiden, uansett tilstand. Gode pedagoger og idrettstrenerer bruker ofte mål på denne måten. Mål defineres derfor både som kontrollpunkter og fyrlykter (jf. Scott & Davis, 2017).

Det settes imidlertid flere krav til mål for at de skal fungere i sosiale settinger og som lederredskap. Når det er flere mål i omløp, må de være hierarkiske – altså bygge på hverandre. Målene må være motiverende – det vil si at de må settes slik at det kreves en viss anstrengelse for å nå dem, men ikke være umulige å oppnå. Og målene må være målbare – det må være mulig å konstatere om de er nådd (jf. Perrow, 2019; Urdan & Maher, 1995). Disse kravene til mål gjør at de ofte operasjonaliseres i tre faser eller nivåer: delmål, leveransemål og formål.

Delmål

Delmål er sjekkpunkter underveis i et arbeid som må være nådd for å kunne gå videre. Disse omtales også som milepæler. For en husbygger vil for eksempel første delmål være når tomten er utgravd, andre delmål når grunnmuren er ferdig, og tredje delmål når reisverket er satt opp, og så videre.

Utfordringen ved slike milepæler er at man ikke alltid kan vite hva som kreves av tid og innsats for å nå dem. Likevel er milepæler et anvendelig redskap i alle former for utviklingsarbeid og oppgaver som man ikke har tidligere erfaring med. Milepælstyring er typisk mye brukt i prosjektarbeid (jf. Andersen et al., 2022). Når medarbeidere ser at de har nådd et delmål, er det ofte med på å skape mening i arbeidet.

Leveransemål

Leveransemål er det konkrete som skal leveres når alle milepælene er nådd, for eksempel et bygg, en veistrekning, en utredning, en mastergrad eller en bok. Det gir ofte stor mening i arbeidet å kunne konstatere at man har klart å levere det som var planlagt.

Imidlertid, når det oppstår målkonflikter i organisasjoner, er det ofte uenighet om nettopp leveransemål. I et flyselskap gikk for eksempel diskusjonen høyt om hvilke flytyper som var best egnet under de værforholdene man skulle operere

under. I en fylkeskommune som måtte reorganisere driften av de videregående skolene, var det omfattende diskusjoner og uenighet om plassering av nye bygg og driftskonsepter. Slike uenigheter omtales også som virkemiddeldiskusjoner.

Formål

Formål er svaret på hvorfor en enhet eller organisasjon skal levere noe. Med andre ord er formålet det som skal oppnås med leveranseålet, for eksempel bokkvalitet med bygget, trafikksikkerhet med veien og klokskap med utredningen, mastergraden eller boken. Formålet ligger derfor ofte frem i tid.

Det er bred enighet om at hvis man er tydelig med formålsformuleringen, vil det resultere i meningsskaping. Når for eksempel filetarbeiderne på et fiskebruk skjønner at det de holder på med egentlig er å mette en verden som trenger stadig mer mat, vil selv et slikt mekanisk og ensformig arbeid kunne gi mening. Ansatte i Forsvaret vil godta å utøve vold og sågar ta liv hvis formålet er tydeliggjort, for eksempel å skape fred eller forsvare landet sitt. Politifolk vil på samme måte kunne godta virkemidler som kan være i strid med grunnleggende verdier som respekt og åpenhet, for eksempel maktbruk, avlytting og overvåking, hvis slike tiltak er tydeliggjort gjennom formål som kriminalitetsbekjempelse og trygghet for folk.

Men det er likevel ikke riktig så enkelt. Problemet med formålsstyring er nemlig interessentmangfoldet i form av eiere, ansatte og mottakere av leveransene (jf. Scott & Davis, 2017). Alle disse vil kunne ha ulike formål som kan være i konflikt med hverandre. Eierne vil ha avkastning på investert kapital eller nå sine politiske mål, som kan kreve stor innsats fra ansatte. Ansatte vil ha best mulig lønn og arbeidsforhold, som kan innebære mindre innsats enn det eierne ønsker. Og mottakerne av leveransene vil ha effektivitet og kvalitet for en rimelig penge, noe som kan bety at både eierne og medarbeiderne må redusere sine krav.

Slike formålssprik er blitt tydeliggjort gjennom den siste tids konflikter i luftfartsbransjen. Her var partene – eierne og ansatte – enige om ett formål, nemlig overlevelse for flyselskapet. Men to andre ble underkommunisert, nemlig avkastningskravet for eierne og arbeidsbetingelsene for ansatte. Ingen investorer går inn i et selskap uten å få minst like mye i avkastning som det er mulig å få i ethvert annet selskap. Og ansatte går ikke med på å oppgi grunnleggende rettigheter og arbeidsbetingelser, hvis de har valgmuligheter – altså hvis de kan få jobb i andre selskaper.

Mål og etikk

Det er hovedsakelig to grunner til at mål bør følges av en portefølje av etikk. Målstyring kan, som nevnt ovenfor, være konfliktskapende eller tydeliggjøre konflikter mellom interessenter. For å hindre at slike konflikter eskalerer, vil det være nødvendig med etiske retningslinjer som sier noe om hvordan konflikter skal behandles.

Samtidig er målstyring basert på ideen om at virkemidlene for å nå målene må kunne velges av operatøren selv. Målstyring støtter seg derfor på en form for konsekvensetikk – altså at hvis bare det som oppnås er moralsk forsvarlig og høyverdig, er enhver fremgangsmåte tillatt. I vårt samfunn vil vi neppe godta dette betingelsesløst, og vi vil derfor kreve at midlene som brukes for å nå formålet, er moralsk forsvarlige. Med andre ord må arbeidsprosessene være meningsfylte i seg selv, noe som innebærer at også pliktetikk og dydsetikk anvendes.

Pliktetikk innebærer å følge visse handlingsprinsipper, uansett hva konsekvensene måtte være. Dette prinsippet ble først fremmet av Immanuel Kant (1724–1804) som «det kategoriske imperativ». Dydsetikk innebærer at enhver handling er god hvis den er forankret i en velutviklet personlighet som inkluderer gode ferdigheter og holdninger (jf. Kvalnes, 2019).

Siden verdier er byggesteinene, særlig i pliktetikk og dydsetikk (jf. Joyner & Payne, 2002), skal vi i fortsettelsen se på hvordan verdier også kan opptre som et meningsskapende lederredskap i samvirke med mål.

Verdier som redskap for meningsskapende ledelse

Verdienes betydning i samfunnet er godt historisk dokumentert. I gresk oldtidsfilosofi (se Homer, Platon og Aristoteles, 800–300 f.Kr.) er verdier omtalt som sentrale byggesteiner i politikk og samfunnsorden, og ellers i alt menneskelig samkvem. I religioner er også verdier tydelig til stede, både som forbud og påbud, slik at livene leves etter en viss moralsk standard. Verdier har også en sentral plass i norsk oppdragelse, reflektert i § 1 i både *Lov om barnehager* og *Opplæringsloven*, hvor hensikten naturlig nok er å forme mennesker som dydige samfunnsborgere.

Når verdier har kommet i fokus som lederredskap i organisasjoner de siste tiårene, har det sammenheng med begrensninger ved lover, regler og rammestyring – og for så vidt også mål alene. De kommer til kort når det gjelder å styre kompliserte og dynamiske organisasjoner hvor kravene til effektivitet og kvalitet er store, og hvor ansatte ofte er profesjonelle. Men også en rekke finansskandaler, hvor organisasjoner har blitt ranet innenfra av sine egne ledere gjennom kreativ manipulering av regnskaper, har ført til behov for verdibasert ledelse (jf. Boddy, 2011; Donaldson, 2012; Heskestad, 2015). Miljøhensyn er også en antatt viktig grunn til at verdier er så sterkt fokusert. Det samme gjelder de nye tendensene organisasjoner i dag har til å unnlate å ansette de som skal jobbe for dem og i stedet leie disse inn (jf. Prop. 131 L).

Men hva er egentlig verdier?

Verdier blir ofte omtalt som relativt varige, bevisste eller ubevisste ideer, ideologier, standarder, kriterier eller referanser for holdninger og atferd (jf. Rokeach, 1968). Verdier kan derfor defineres som en form for mental programmering og være både bevisste og ubevisste. Uansett forsyner de enkeltpersoner, grupper, organisasjoner og stater med oppfatninger av hva som er rett og galt, moralsk og umoralsk, forsvarlig og uforsvarlig. Verdier blir dermed kriterier for vår livsanskuelse og orientering i verden, og fungerer også som et sentralt beslutningsgrunnlag (jf. Kirkhaug, 2018).

Selv om vi forbinder verdier med noe positivt når det gjelder holdninger og handlinger, er det viktig å være klar over at verdier egentlig er moralsk nøytrale. Alle verdier som fører frem for en person eller organisasjon, er positive for denne personen eller organisasjonen. Egoisme og kynisme kan derfor være gode verdier. I tillegg kan enhver verdi brukes til både gode og onde gjerninger. Verdien nøyaktighet kan for eksempel brukes til å utføre en ond handling effektivt. Ærlighet og lojalitet er positive verdier internt i forbryterkretser og gir full mening i den konteksten, fordi de bidrar til at forbryterne kan stole på hverandre og dermed begå kriminelle handlinger mer effektivt.

Og ettersom verdier både omgir organisasjonen og er en implisitt del av den, ved at de er byggesteiner i kultur og etikk, er det viktig at ledere som skal bruke verdier som lederredskap, er oppmerksomme på hvilke verdier som er til stede i organisasjonen, og hvilken innvirkning de har. Verdibasert ledelse

innebærer derfor å ha kontroll over verdiene på to plan – på organisasjonsnivå og personnivå – for å kunne bruke dem som meningsskapende redskaper.

Verdier som meningsskapende redskaper på organisasjonsnivået

I organisatorisk sammenheng finner vi verdier omtalt som redskaper for kunst, estetikk og moral (jf. Barnard, 1938). Selznick (2011) argumenterer for at alt som skjer i organisasjoner, er verdiimpregnert på godt og ondt. Det betyr at for eksempel effektivitet og kvalitet i produksjonen bestemmes av verdier. Verdier som egoisme og kynisme kan føre til at kommunikasjonen og koordineringen lider, og dermed at både effektivitets- og kvalitetskrav ikke nås. På den annen side kan verdier som respekt, ansvarlighet og åpenhet bidra til motivasjon, trivsel og samhold ved at de utgjør felles sosiale frekvenser samt idealer for holdninger og handlinger.

Ellers brukes verdier i organisasjoner hvor det er tydelige asymmetriske maktforhold for å hindre maktmisbruk, for eksempel i Forsvaret, politiet og helse- og omsorgssektoren. Men også det motsatte kan være bakgrunnen for bruk av verdier, nemlig at maktbruk må forsvares og legitimeres. Dette finnes det mange eksempler på også i Forsvaret og politiet. Verdiene får dermed de samme legitimeringsfunksjonene som formål.

Organisasjonen kan også ha behov for redskaper som kan fylle de tomrommene som særlig lover og regler etterlater seg når det gjelder å oppnå kvalitet, effektivitet og sikkerhet. Empirisk forskning viser nemlig at lover og regler bare dekker omtrent halvparten av dagliglivets aktiviteter, selv i svært regelstyrte organisasjoner som politiet (jf. Glomseth, 2015; Hinings et al., 1996; Kirkhaug, 2010a).

Siden verdier er byggesteiner i kulturen, brukes de naturlig nok til å forme en kultur som støtter opp under de formål som organisasjonen og dens interesser har (jf. Rokeach, 1968). Ofte ser vi at verdier som respekt og åpenhet brukes for å sikre en kultur preget av kommunikasjon og samhold.

Utad brukes verdier for å ivareta organisasjonens omdømme. Mange organisasjoner har derfor tydeliggjort verdier på sine hjemmesider og ellers i all ekstern kommunikasjon. Slike offisielle verdier omtales ofte som «codes of conduct», hvor hensikten altså er å skape inntrykk av seg selv som en stødig og trygg leverandør som ivaretar miljøet. Verdier som bærekraft og ansvarlighet er derfor ofte å se.

Verdier bidrar altså til meningsskaping i makroformat ved at de støtter strategiske oppgaver som å holde organisasjonen sammen, støtter arbeidet for å oppnå effektivitet og kvalitet, tetter styringshull, legitimerer arbeidsprosessene og tydeliggjør organisasjonen overfor omverdenen.

Verdier som meningsskapende redskaper på individnivået

Når verdier i dag brukes som et praktisk redskap av lederne rettet direkte mot medarbeiderne, er det ut fra oppfatninger av ledelse som primært en sosial funksjon som har til hensikt å definere virkeligheten for medarbeiderne. Observasjoner og empiri viser at verdier er bedre egnet til dette enn både lover, regler og rammer – og kanskje også mål alene. Smircich og Morgan (1982) bruker for eksempel begrepet «management of meaning» for å uttrykke hva ledelse dreier seg om, nemlig først å tydeliggjøre det som skjer og oppnå fokus på ting som er viktige, deretter fortolke det, og til slutt sette det inn i en større sammenheng.

Men det er ikke bare denne virkelighetsdefineringsen som gjør verdier interessante som lederredskap, ettersom dette like godt kan føre til fullstendig lederkontroll og innsnevring av medarbeidernes synsfelt, og dermed også tap av kreativitet og innovasjon. Barnard påpekte allerede i 1938 at verdier appellerer til både individuell og kollektiv overlegenhet. Selznick (2011) hevder at den primære oppgaven til ledere er å introdusere og vedlikeholde spesielle verdier, for dermed å oppnå en særegen kompetanse i organisasjoner. En slik optimistisk forståelse er grunnlaget for at verdibasert ledelse er så mye i fokus også i dag.

Men for at verdier skal bli operative, må de kobles til sentrale elementer i ledelse som tillit, autoritet, makt og etikk, nettopp for at disse skal ha et omfang og innhold som bidrar til effektivitet og kvalitet for organisasjonen, samt til arbeidsmiljø og jobbtilfredshet for ansatte – og dermed være meningsskapende.

Det er kanskje særlig tillit som er avhengig av tilstedeværelsen av verdier som for eksempel respekt og åpenhet. Uten at disse er til stede, vil utveksling av sårbar informasjon være vanskelig. Uten verdier vil også autoriteten være formell og uten et normativt innhold, noe som gjør at den kan sammenlignes med et fiskekort – du får rettigheter til å fiske, men fangsten garanteres ikke (jf. Nye, 2008). Makt uten verdier vil kunne bli anvendt på måter som skader

medarbeiderne, eller uten den kraften som makt må ha. Dette gjelder særlig normativ makt, som er en maktttype som brukes for å overbevise og overtale, og som derfor er avhengig av at lederen står for noe meningsfylt som også medarbeiderne kan slutte seg til (jf. Yukl, 2010). Etikk, som jo er basert på et sett med verdier, vil naturlig nok være lite tydelig hvis verdiinnslaget hos lederne er lavt, og dermed gjøre det vanskelig å fremstå med troverdighet i diskusjoner om moral (jf. Kvalnes, 2019).

Vi har altså gode grunner for å hevde at verdier er grunnlag for mye av innholdet i lederskapsfunksjonen og for å gjøre den til noe mer enn «bare» å få gjort konkrete oppgaver. Men fungerer dette i praksis?

Verdibasert ledelse i praksis

En rekke studier har vist at verdier som kjerneelement i ledelse har positive effekter. For eksempel konkluderer Brown og Treviño (2006), på basis av en litteraturgjennomgang, at verdibasert ledelse har innvirkning på underordnedes tilfredshet med lederen, oppfattet ledereffektivitet, vilje til å utøve ekstra innsats på jobben og vilje til å rapportere problemer. Downe, Cowell og Morgan (2016) fant at etisk atferd blant kommunale ledere i England hjalp dem til å handle konsekvent, hindre eskalering av problemer, samt forbedre effektiviteten og forstå formelle retningslinjer.

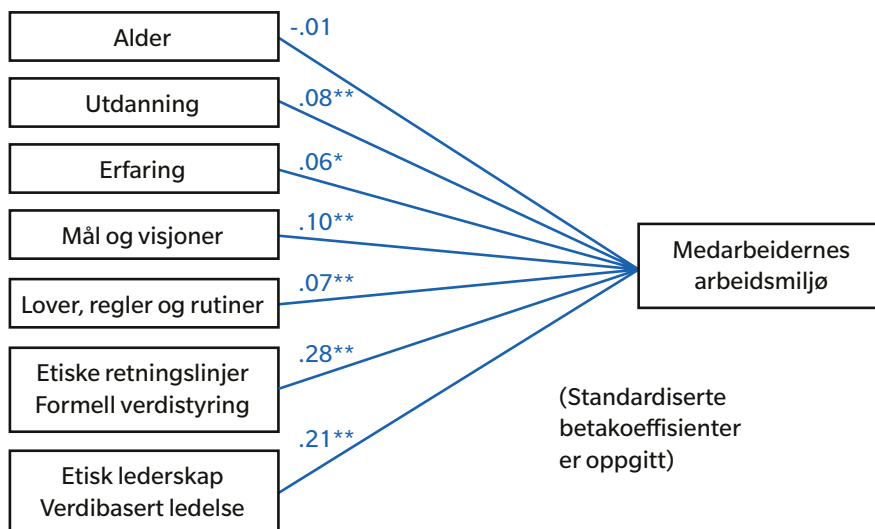
En empirisk studie av en stor sjøfartsorganisasjon ett år etter at den hadde innført verdibasert ledelse, viste at ansatte som oppfattet kjerneverdiene til organisasjonen, var mer tilbøyelige til å fremme forslag om forbedringer og endringer enn de som ikke hadde oppfattet kjerneverdiene. I tillegg førte kjerneverdioppfatning til bedre medarbeiderstøtte og informasjonsforståelse (jf. Kirkhaug, 2009a).

En nasjonal empirisk studie i helse- og omsorgssektoren i Norge i 2018 undersøkte i hvilken grad verdistyring i form av etiske retningslinjer og etisk ledelse, eller verdibasert ledelse, hadde innflytelse på medarbeidernes arbeidsmiljø og jobbtildfredshet. Disse faktorene ble kontrollert opp mot bakgrunnsvariabler som alder, utdanning og erfaring, og tradisjonelle lederredskaper som mål og visjoner, samt lover, regler og rutiner (jf. Kirkhaug, 2018). Multivariate hierarkiske regresjonsanalyser (N = 1740) viste at når det gjelder arbeidsmiljø, har utdanning og erfaring en viss innflytelse. Mål og visjoner og lover, regler og rutiner har noe større innflytelse. Men klart størst innflytelse på arbeids-

miljøet har etiske retningslinjer – altså formelt vedtatte verdier. Verdibasert ledelse, i form av lederens opptatthet av etikk og vilje til å diskutere etiske spørsmål med sine medarbeidere, hadde også en klar positiv innvirkning på arbeidsmiljøet blant medarbeiderne (se figur 7.2).

Figur 7.2

Forklaring av arbeidsmiljø

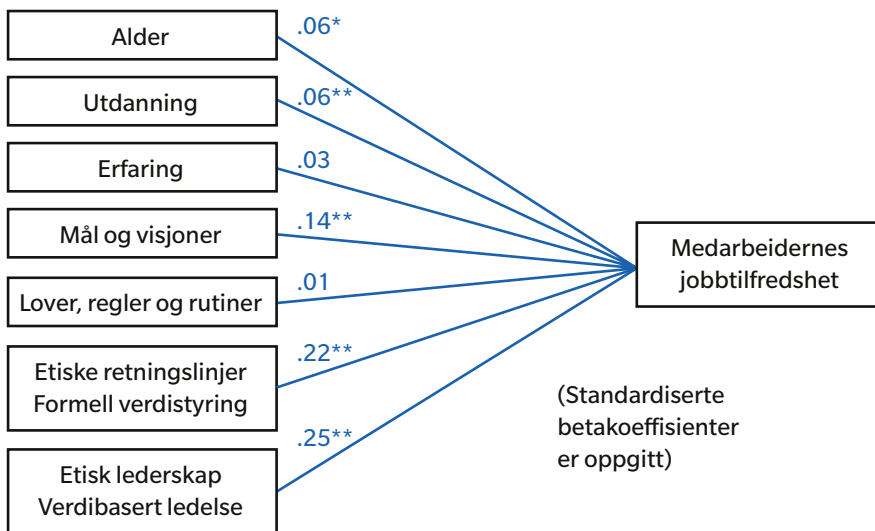


Når formelle etiske retningslinjer har positiv innflytelse på arbeidsmiljøet, kan det skyldes at slike retningslinjer ofte bidrar til å etablere en felles sosial frekvens som styrker kommunikasjon og koordinering. De kan også ha utlignende effekter når det gjelder hierarkier mellom ulike profesjonsgrupper, og dermed redusere konflikter og statuskamper (jf. Erwin, 2011; Greenberg, 2010). Når etiske retningslinjer også har positiv effekt på jobbtilfredshet, kan det skyldes at disse reflekterer medarbeidernes profesjonelle verdier, og dermed gir trygghet og stolthet. I tillegg legitimerer de vanskelige beslutninger (jf. Valentine et al., 2011).

Når det gjelder jobbtilfredshet, viser analysene et litt annet mønster. Alder og utdanning har en viss innflytelse. Mål og visjoner er her tydeligere årsaksvariabler, mens lover, regler og rutiner ikke synes å ha noen innflytelse. Det mest interessante er imidlertid at etisk ledelse eller verdibasert ledelse er den klart sterkeste forklaringsvariablen, etterfulgt av etiske retningslinjer eller formell verdistyring (se figur 7.3).

Figur 7.3

Forklaring av jobbtilfredshet



Når verdibasert ledelse har størst betydning for medarbeidernes jobbtilfredshet, kan forklaringen være at etikk er noe følsomt, intimt og tolkbart som derfor må avklares, og at etiske dilemmaer er en del av hverdagen. Selv om kolleger kan være til hjelp, vil ofte nærmeste leder være den som kan gi konkrete råd og støtte, og eventuelt endre på prosedyrer og arbeidsbelastning – altså fjerne årsakene til etiske dilemmaer. Lederen fremstår med andre ord som en viktig støtte i etiske spørsmål og dermed som viktig for meningssskaping (jf. Burke et al., 2007).

Betingelser for verdibasert ledelse

Kan enhver organisasjon anvende verdibasert ledelse og være sikker på å lykkes? Svaret er som for alle ledelsestyper – det avhenger av situasjonen. Den mest grunnleggende erkjennelsen innen ledelsesforskningen er nemlig at ingen måte å lede på er den eneste rette (jf. Bass, 2008; Yukl, 2010). Derfor kan vi ikke hevde at verdibasert ledelse er egnet for alle formål og under alle betingelser. Vi skal derfor se nærmere på tre sentrale betingelser som ofte blir trukket frem når det blir spørsmål om hvorvidt verdibasert ledelse bør anvendes, nemlig formelle elementer, tilhørighet og profesjonalitet.

Formelle elementer

Hva har formelle elementer som struktur, regler og rutiner å si for mulighetene for å praktisere verdibasert ledelse? Mange har ment at verdibasert ledelse vil bli hindret hvis organisasjonen er for mye formalisert. Forklaringen har vært at ansatte da pakkes for mye inn og ikke får anledning til refleksjoner, som jo er en forutsetning for bruk av verdier. Dessuten tenker man gjerne at formalisering gjør verdier unødvendige – alt som skal gjøres, står jo i reglene og rutinebeskrivelsene (jf. Scott & Davis, 2017).

Men formalisering kan også ses på som en betingelse som gjør det mulig å praktisere verdibasert ledelse. Den store fordelten med en klar struktur i organisasjoner er at det skapes oversikt og orden. Dermed vil kaos unngås. Tilstedeværelsen av orden og tilsvarende fravær av kaos gjør at organisasjonen fremstår for ansatte som trygg og forutsigbar, noe som antas å være viktig for at det skal kunne utvikles tillitsforhold mellom ansatte og ledelse, som igjen er en betingelse for verdibasert ledelse. Ved at tid kan frigjøres og stress unngås, skapes det positivitet og optimisme, noe som også er en betingelse for verdibasert ledelse (jf. Farjoun, 2010).

Tilhørighet

Ansatte kan oppleve tilhørighet til organisasjonen på flere måter (jf. Allen & Meyer, 1990). De kan føle tvangsmessig tilhørighet – altså at de er der fordi de må. Dette er neppe en god betingelse for verdibasert ledelse, ettersom ansatte da vil være lite motivert for å ta imot noe annet enn ordre om hva som konkret skal gjøres.

Kontraktsbasert tilhørighet innebærer at ansatte tilhører organisasjonen midlertidig gjennom formelle kontrakter. Dette er en mer uklar betingelse for verdibasert ledelse. Den er ugunstig, ettersom innleid personell ofte er ansatt i andre organisasjoner som har sine egne verdier, men også fordi innleid personell er i organisasjonen i kortere perioder for å gjøre bestemte oppgaver som er detaljspesifisert. På den annen side kan det argumenteres for at nettopp den manglende sosiale tilhørigheten som innleid personell naturlig vil føle, gir grunnlag for å bruke verdier for å oppnå den kvaliteten man ønsker i arbeidet – særlig hvis det består av sosiale relasjoner med kunder og brukere.

Ansatte kan oppleve kalkulert tilhørighet, som innebærer at de er i organisasjonen fordi det eksisterer et rimelig bytteforhold, for eksempel lønn mot arbeidsinnsats. Denne typen tilhørighet omtales også i engelsk litteratur som «sunk cost commitment» (jf. Mathieu & Zajac, 1990). En slik kalkulert tilhørighet er en noe

bedre betingelse for verdibasert ledelse enn både tvangsmessig og kontraktsbasert tilhørighet, men neppe tilstrekkelig for å støtte opp under krevende verdier.

Følelsesmessig tilhørighet, derimot, som innebærer at ansatte er i organisasjonen fordi de gjerne vil, og opplever den som en del av sin familie, er et godt grunnlag for verdibasert ledelse. Dette skyldes naturlig nok at ansatte da vil være i en positiv emosjonell og kognitiv mottaksmodus for alle innspill og signaler som lederne kommer med.

En rekke empiriske studier viser at type og grad av tilhørighet særlig er av betydning der lederen spiller på og er avhengig av ansattes følelser og innsikt for å få utført jobben (jf. Finegan, 2000).

Profesjonalitet

Innledningsvis antydte vi at jo mer profesjonelle medarbeiderne blir i form av utdanning og sertifiseringer, desto mer vil de etterspørre verdier. Dette forklares med at utdanning og sertifisering ofte innebærer opplæring og trening i etiske aspekter ved jobben. Profesjonelle ansatte forventer derfor en organisasjon som tar hensyn til de verdiene de har med seg inn i organisasjonen og lar disse bli anvendt. De forventer også at lederen bruker verdier generelt i sitt daglige virke for dermed å tilfredsstille behovet for å kunne dyrke dybde og mening i arbeidsutførelsen. Profesjonalitet vil derfor være en driver for bruk av verdier.

På den annen side kan profesjonelle være så verdiimpregnerte gjennom sin utdanning og sertifisering at de i mindre grad er mottakelige for verdistyring. Særlig kommer dette til uttrykk hvis organisasjonens verdier oppleves å være i konflikt med egne profesjonsverdier. Dette er ikke uvanlig i helseinstitusjoner og sikkerhetsøkende organisasjoner, hvor for eksempel verdien effektivitet kan komme i konflikt med verdier som omsorg og sikkerhet (jf. Pattison & Pill, 2020; Maurino et al., 2017).

Fagforeninger

Fagforeninger er ofte premissgivere for kvalitet og måten arbeidet utøves på. De skal sørge for at organisasjoner og deres ledere ikke utsetter medarbeiderne for mer arbeid eller mer press enn det som er forsvarlig. Verdibasert ledelse er jo nettopp et redskap for å yte ekstra, både i form av fysisk arbeid og i form av et «sjelelig tillegg», for eksempel å være med på å støtte sosialt miljø, kreativitet og innovasjon.

Det er derfor stilt spørsmål ved om det å være tilsluttet en fagforening er forenlig eller uforenlig med verdibasert ledelse. Når ansatte selv etterspør verdier, vil fagforeningene naturlig nok være pådrivere for verdibasert ledelse. Men i den grad verdier brukes for å tyne ut ekstra innsats, vil fagforeningene kunne oppleve verdibasert ledelse som en trussel mot arbeidsmiljøet, selv om innsatsen er frivillig og oppleves som positiv (jf. Upchurch et al., 2009).

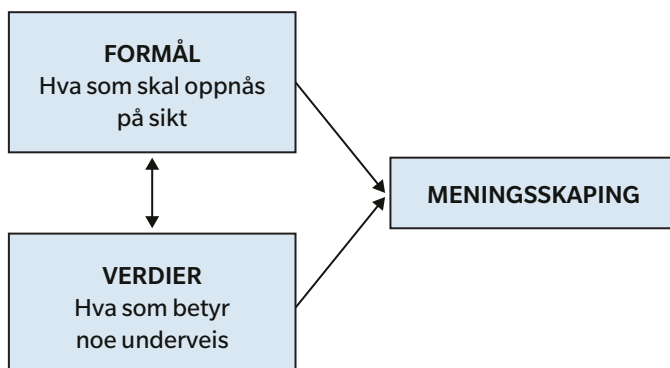
Konklusjoner – meningsskapende ledelse gjennom mål og verdier

Oppsummert kan vi hevde at meningsskapende ledelse i dagens organisasjoner handler om å tydeliggjøre hva som er den langsiktige meningen med det organisasjonen holder på med – altså formålet. Men veien dit må også gis et meningsinnhold. Det vil si at prosessene må ha en form og et innhold som skaper status, verdighet, trygghet og styrke både for medarbeiderne og lederne – altså være verdiimpregnerte. Mål og verdier er med andre ord meningsskapende redskaper i dagens organisasjoner hver for seg, men særlig når de ses i sammenheng og på to plan – på organisasjonsnivå og personnivå.

Ledere som klarer å forene formål og verdier synes derfor å ha bedre forutsetninger for å lykkes som ledere enn ledere som i hovedsak fokuserer på lover og regler og rammer inn sine medarbeidere (se figur 7.4).

Figur 7.4

Meningsskaping som en funksjon av formål og verdier



Referanser

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Andersen, E. S., Grude, K. V. & Haug, T. (2022). *Målrettet prosjektstyring* (8. utg.). Fagbokforlaget.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership* (4. utg.). The Free Press.
- Boddy, C. R. (2011). The corporate psychopaths theory of the global financial crisis. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 255–259.
- Burke, C. S., Sims, D. A., Lazzara, E. H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multilevel review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632.
- Collinson, D., Smolović Jones, O. & Grint, K. (2018). ‘No more heroes’: Critical perspectives on leadership romanticism. *Organization Studies*, 39(11), 1625–1647.
- Cronin, T. E. & Genovese, M. A. (2012). *Leadership matters: Unleashing the power of paradox*. Routledge.
- Donaldson, T. (2012). Three ethical roots of the economic crisis. *Journal of Business Ethics*, 106, 5–8. Hentet fra <http://www.springerlink.com/content/pq053n4wk1287472/fulltext.pdf>
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Erwin, P. M. (2011). Corporate codes of conduct: The effects of code content and quality on ethical performance. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 535–548.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202–225.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149–169.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
- Glomseth, R. (2015). Politiet som organisasjon. I S. O. Johannessen & R. Glomseth (Red.), *Politleidelse* (s. 42–72). Gyldendal Akademisk.
- Greenberg, J. (2010). *Behavior in organizations: Global edition*. Pearson.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Heskestad, T. (2015). Resultat kvalitetsanalyse, røde flagg og driftsinntekter. *Revisjon og regnskap*, 8.
- Hinings, C. R., Thibault, L., Slack, T. & Kikulis, L. M. (1996). Values and organizational structure. *Human Relations*, 49(7), 885–916.
- Joyner, B. E. & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297–311.
- Kirkhaug, R. & Halvari, H. (1998). Relations among freedom of action, goal orientation, coupling, and satisfaction with frame management among school managers. *Psychological Reports*, 83(1), 339–352.
- Kirkhaug, R. (2009a). The management of meaning – conditions for perception of values in a hierarchical organization. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 317–324.
- Kirkhaug, R. (2010a). The relationship between delegation and formalization in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 33(8–9), 431–440.

- Kirkhaug, R. (2018). *Etisk refleksjon og verdibevisthet. Betydningen for kvalitet, trivsel og samhandling*. Evalueringsrapport. KS og Helse- og omsorgsdepartementet.
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2019). *Ledelse. Person og funksjon* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2022). *Endring, organisasjonsutvikling og læring* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Kommuneloven. *Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven)*. Lovdata.
- Kvalnes, Ø. (2019). *Moral reasoning at work. Rethinking ethics in organizations* (2. utg.). Palgrave Macmillan.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171.
- Maurino, D. E., Reason, J., Johnston, N. & Lee, R. B. (2017). *Beyond aviation human factors: Safety in high technology systems*. Routledge.
- Nye, J. S. (2008). *The powers to lead*. Oxford University Press.
- Pattison, S. & Pill, R. (2020). Professions and values: A dynamic relationship. I S. Pattison & R. Pill (Red.), *Values in professional practice: Lessons for health, social care and other professionals* (s. 197–207). Routledge.
- Perrow, C. (2019). The analysis of goals in complex organizations. I A. J. Berry, J. Broadbent & D. T. Otley (Red.), *Management control theory* (s. 369–382). Routledge.
- Prop. 131 L (2021–2022). Endringer i arbeidsmiljøloven m.m. (inn- og utleie fra bemanningsforetak).
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes and values*. Jossey-Bass Publishers.
- Scott, W. R. & Davis, G. F. (2017). *Organizations and organizing*. Prentice-Hall.
- Selznick, P. (2011). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Quid Pro Books.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–273.
- Stouten, J., Rousseau, D. M. & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788.
- Upchurch, M., Taylor, G. & Mathers, A. (2009). *The crisis of social democratic trade unionism in Western Europe*. Ashgate.
- Urdu, T. C. & Maehr, M. L. (1995). Beyond a two-goal theory of motivation and achievement: A case for social goals. *Review of Educational Research*, 65(3), 213–243.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M. & Kidwell, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 353–372.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7. utg.). Pearson Prentice Hall.

