

NHH



Norges Handelshøyskole

Bergen, Våren 2017

Hva er verdibasert ledelse og hvordan kan det utøves?

- *En casestudie av konsulentvirksomheten IT-Consult*

Cecilie Sæterøy Johansen og Camilla Solheim Torjusen

Veiledere:

Associate Professor Therese E. Sverdrup og Professor Vidar Schei

Masterutredning innenfor hovedprofilen Strategi og Ledelse

Et ledd i FOCUS-prosjektet

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

SAMMENDRAG

Vi har i denne masterutredningen studert Verdibasert ledelse i et konsulentselskap. Eksisterende forskning henviser til gjenkjennelse av Verdibasert ledelse i praksis samtidig som det påpekes et teoretisk rammeverk som er manglende. Vi har tatt for oss teorien og med det søker vi etter å bidra med innholdsmomenter til en evidensbasert teori for Verdibasert ledelse, herunder hvordan dette utøves i et IT-konsulentselskap som selv uttrykker å være verdibasert. Dette har muliggjort en bedre forståelse for Verdibasert ledelse innenfor en gitt kontekst, og med det bidratt til å avdekke viktige innholdsmomenter for utøvelse av Verdibasert ledelse.

Vi har opplevd det som interessant å studere Verdibasert ledelse i et konsulentselskap med selvstendige ansatte ettersom det er få studier som har tatt for seg dette tidligere. Selvstendige ansatte ønsker i høy grad å lede seg selv og utøver ofte arbeidsoppgaver på bakgrunn av deres ekspertise og erfaring. I denne utredningen omtales disse som kunnskapsmedarbeidere. Videre har omfanget både av konsulentselskap og kunnskapsmedarbeidere økt betydelig de siste årene. Tilnærmingen ved å finne nye måter å utøve ledelse på er derfor etterspurt. Ved å øke innsikten i hvordan Verdibasert ledelse kan se ut i en slik kontekst kan det bidra til innsikt for andre organisasjoner i sentrale momenter ved Verdibasert ledelse, og på bakgrunn av dette etablere motivasjon til å innføre ledelsesteorien i eget selskap.

Utredningen innebærer en kvalitativ forskningstilnærming, der data er samlet inn ved bruk av intervjuer, interne dokumenter fra selskapet og medieklipp. Verdibasert ledelse studeres ved å kartlegge hva begrepet inneholder og hvordan det kan utøves i vår case. Utredningen legger til grunn Verdibasert ledelse som en ledelsesteori. I studien er det fire funn vi finner sentrale. Hovedfunnet er betingelsen av en etablert verdioverensstemmelse for organisasjonen som helhet. Videre har vi funnet implementeringen av en verdibasert rekruttering må foreligge for organisasjoner som utøver Verdibasert ledelse. Et tredje funn er ledelsens evne til å utøve tilretteleggende ledelse for å oppnå en verdioverensstemmelse i organisasjonen. Til slutt har vi funnet effekten av ledelsesteorien Verdibasert ledelse som forsterket på bakgrunn av ansattes selvstendighet.

FORORD

Denne masteroppgaven representerer vårt avsluttende arbeid på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole i Bergen, og utgjør 30 studiepoeng. Vi har skrevet masteroppgaven gjennom et samarbeid med forskningsprogrammet FOCUS (Future-Oriented Corporate Solutions), på bakgrunn av vår hovedprofil innenfor strategi og ledelse.

Først ønsker vi rette en stor takk til våre faglig dyktige og hjelpsomme veiledere, Therese E. Sverdrup og Vidar Schei, for deres konstruktive tilbakemeldinger og reflekterte råd. Videre ønsker vi å takke for muligheten vi fikk til å skrive for forskningsprogrammet FOCUS, og gjennom dette få tilgang til et unikt datasett. Vi er også takknemlige for tilretteleggelsen for å delta på FaFo-konferansen 2017, som bidro med økt forståelse om emnet.

Til slutt ønsker vi å takke hverandre for å ha skapt et samarbeidsklima preget av dype refleksjoner, vennskap og motivasjon, og videre en takk til venner og familie som har bistått med oppmuntrende ord og engasjement.

Norges Handelshøyskole

Bergen, 20. juni, 2017

Cecilie Sæterøy Johansen

Camilla Solheim Torjusen

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
1. Innledning	8
1.1 Bakgrunn.....	8
1.2 Formål.....	9
1.3 Struktur.....	10
2. Teori	11
2.1 Verdibasert ledelse	11
2.2 Opphavet til Verdibasert ledelse	13
2.3 Organisasjonsnivå	15
<i>Tre perspektiver på organisasjonsverdier</i>	<i>16</i>
<i>Utforming og implementering av verdier</i>	<i>18</i>
<i>Organisatoriske betingelser for Verdibasert ledelse</i>	<i>19</i>
2.4 Ledelsesnivå	23
<i>Generelt om ledelse</i>	<i>23</i>
<i>Kjennetegn for ledelse gjennom verdier</i>	<i>24</i>
<i>Lederens oppgaver og ansvarsområder ved Verdibasert ledelse</i>	<i>26</i>
2.5 Ansattnivå	29
<i>Personlige verdier</i>	<i>29</i>
<i>Kunnskapsmedarbeidere</i>	<i>30</i>
<i>Organisasjonstilhørighetens betydning for Verdibasert ledelse</i>	<i>30</i>
2.6 Oppsummering.....	32

3. Metode	33
3.1 Forskningstilnærming: Induktiv	33
3.2 Forskningsdesign: Utforskende	33
3.3 Forskningsmetode: Kvalitativ	34
3.4 Forskningsstrategi: Casestudie	35
3.5 Tidsramme og ressurser	36
3.6 Kontekst: IT-Consult	36
3.7 Datainnsamling: Sekundærdata	38
Semi - strukturerte intervjuer.....	38
Ferdig transkriberte intervjuer fra FOCUS-programmet	40
3.8 Dataanalyse	41
Analyse fase 1: Utforskning	41
Analyse fase 2: Kategorisering og systematisering	41
Analyse fase 3: Refleksjon	43
3.9 Presentasjon av data	44
3.10 Evaluering av metode	44
Reliabilitet	44
Validitet	45
Etikk	47
4. Resultater	49
4.1 Verdioverensstemmelse	50
Verdier som kulturbærere.....	50
Samhold på bakgrunn av et verdisett.....	53
Trygghet og mulighetsrom gjennom verdier	54
Familiefølelsen hos IT-Consult.....	54

4.2 Verdibasert ledelse: Organisasjonsnivå	56
<i>Rekrutteringsprosessen.....</i>	56
<i>Rammebetingelser</i>	62
<i>Kollektivistisk organisering</i>	67
4.3 Verdibasert ledelse: Ledelsesnivå.....	76
<i>Tillit</i>	78
<i>Troverdig kommunikasjon</i>	79
<i>Vennskap</i>	80
<i>Tilretteleggende ledelse</i>	82
4.4 Verdibasert ledelse: Ansattnivå	84
<i>Selvstendige ansatte.....</i>	86
<i>Ansattes ansvar.....</i>	88
<i>Organisasjonstilhørighet</i>	90
5. Diskusjon.....	93
5.1 Verdioverensstemmelse	93
5.2. Verdibasert rekruttering.....	96
5.3 Tilretteleggende ledelse	97
5.4 Selvstendige ansatte.....	99
5.5 Praktiske implikasjoner	100
6. Konklusjon	104
Litteraturliste.....	105
Vedlegg.....	111

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Det foreligger en trend i dagens samfunn for organisasjoner å utvikle såkalte kjerneverdier som har til hensikt å danne en grunnstein for ekstern markedsføring og samtidig øke bevisstheten innad for organisasjonen (Lerø, 2007). «Respekt, ansvar og mot» er Forsvarets kjerneverdier, DNB har lagt sin lit på «Hjelpsom, profesjonell og initiativrik», mens Posten lagt til grunn «Redelighet, respekt, samhandling, åpenhet og mot» som sine kjerneverdier. Ofte vil disse kjerneverdiene ikke gjøre noen inntrykk på utenforstående. En kan også undre seg over hvorfor Posten eksempelvis ikke har «Presis» som en egen kjerneverdi, eller hva det vil si at DNB skal være initiativrik?

Redegjort for i en Fafo-rapport har 43 av de 50 største bedriftene i Norge definert et sett med kjerneverdier (Falkenberg, 2008). Som oftest blir disse kjerneverdiene presentert som en sammensetning av 4-5 ord som har til hensikt å representere hva organisasjonen står for. Av den grunn kan en spørre seg; Hvilken betydning har disse verdiene? Hva har de til hensikt å mobilisere? På hvilken måte skal de forankres i organisasjonen og ledelse? Hvordan kan ledelsen benytte disse som et verktøy i hverdagen?

En ledelsesteori som har til hensikt å fungere som et verktøy for å bedre forankringen mellom ledelse og verdier er Verdibasert ledelse (VBL). Begrepet er ofte blitt gjenkjent og uttalt i praksis (Knippenberg, 2015). Det finnes imidlertid lite forskning og teori, som gir en konsistent definisjon og beskrivelse av VBL og dets virkeområde, selv om man ser en økning i etterspørselen av dette (jf. Buchko, 2007, Copeland, 2014, Threadwell, Ackroyd & O'Reilly 2017). Kirkhaug (2013) redegjør i sin bok, *Verdibasert ledelse – Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*, forutsetninger og forventninger til organisasjoner og ledelse, videre at dette er en ledelsesform som hindres av byråkrati, regler og rutiner. Espedal (2017) henviser til ledelsens ansvarsoppgaver gjennom tilrettelegging, myndiggjøring og kommunikativ ledelse ved utøvelse av VBL. Forventninger og ansvarsområder forbundet med ansattes ansvar fremkommer kun implisitt ved eksisterende forskning (Copeland, 2014). Det er dermed grunn til å gå i dybden av teorien i for å danne en helhetlig forståelse av dens virkeområde, og gjennom dette bidra til motivasjon for utøvelse av VBL.

1.2 Formål

Med bakgrunn i overnevnte kapittel, foreligger det et behov for å ytterligere studere VBL, og hvordan verdier gjør seg gjeldende gjennom denne ledelsesformen. Etablering av verdier i selskaper er et kjent fenomen, men det foreligger lite forskning som viser til forankringen mellom verdier, ledelse og organisasjon. Betingelsene som foreligger henviser til lederens ansvarsoppgaver, og delt til hvilken strukturering en organisasjon bør ha. Ved å ta utgangspunkt i eksisterende teori om VBL, vil vi forsøke å bidra til en økt forståelse av hva VBL er og hvordan det kan utøves. På bakgrunn av nevnt formål håper vi å utvide eksisterende teori med utgangspunkt i en casestudie av et IT-konsulentfirma som selv hevder å utøve VBL.

Vi anser utredningens formål som aktuell og betydningsfull, da utfallet av den kan bidra til en økt forståelse av VBL. På bakgrunn av dette har vi lagt til grunn følgende forskningsspørsmål for utredningen:

Hva er Verdibasert Ledelse og hvordan kan det utøves?

Vi vil besvare forskningsspørsmålet ved å studere et IT-konsulent selskap som omtaler seg selv som et verdibasert IT selskap. Organisasjonen har, siden oppstart i 2005, hatt gode finansielle resultater. Videre kan de vise til en lav organisasjonsstruktur kombinert med en kraftig reduksjon av regler og rutiner, som bidrar til å redefinere rollen til ledelsen. Konsulentselskapet baseres på å selge tjenester til sine kunder, og på bakgrunn av dette utplasser sine konsulenter til kunder. Til tross for store geografiske avstander foreligger det gode relasjoner mellom konsulentene innad i selskapet, noe som kan ses i sammenheng med en andreplass i Europa ved kåringen av *Great Place to Work*.. Selskapet baseres på styring gjennom deres verdisett, *faglig autoritet* og *varme*, der disse skal fungere som ledende prinsipper for de handlinger og strategier selskapet utfører. Ved å undersøke dette selskapet i dybden søker vi etter å utvide eksisterende teori omhandlende VBL.

1.3 Struktur

For å belyse forskningsspørsmålet vårt best mulig har vi valgt å dele inn utredningen i 6 kapitler, inkludert introduksjonskapittelet. I kapittel to presenterer vi relevant teori for sammenhengen mellom verdier og ledelse, og videre for det andre forskere har redegjort for tidligere vedrørende VBL. Her presenteres definisjoner for VBL og hvordan det har fremkommet som begrep. Vi har deretter valgt å redegjøre for innholdet i VBL basert på en tredeling, organisasjonsnivå, ledelsesnivå og ansattnivå. Vi ønsker med dette å øke forståelsen for foreliggende teori legger til grunn at VBL er.

I kapittel tre vil vi presentere metoden benyttet for vår utredning. Vi vil her begrunner de valg som er tatt ved innsamling og analyse av data, presentere konteksten utredningen er gjennomført i og evaluere metoden vi har benyttet samt de etiske perspektiver som fremkommer ved vår studie.

Kapittel fire presiserer resultatene og sammenhenger vi har funnet fra studien gjennomført i IT-Consult. Vi har valgt å dele inn kapittelet i fire delkapitler *Verdioverensstemmelse, Verdibasert ledelse: Organisasjonsnivå, Verdibasert ledelse: Ledelsesnivå, Verdibasert ledelse: Ansattnivå*.

I Kapittel fem vil vi diskutere våre viktigste funn fra den gjennomførte studien, og vise til hvilke innholdsmomenter vi finner for utøvelse av VBL i IT-Consult. Her redegjøres det også for utredningens praktiske implikasjoner, begrensninger ved studien samt oppfordring til videre forskning.

Det siste kapittelet, kapittel 6, presiserer, på bakgrunn av gjennomført forskning, studiens konklusjon. Avslutningsvis foreligger en litteraturliste samt vedlegg relevant for utredningen.

2. Teori

I teorikapittelet vil vi redegjøre for utvalgt og relevant teori knyttet til Verdibasert Ledelse (VBL). Kapittelet innledes med et utvalg av definisjoner som eksisterer for VBL i dag, og vil videre redegjøre for evidensbasert ledelse. Deretter vil vi ta for oss opphavet til VBL, herunder teoriens utspring fra transformasjonsledelse, autentisk ledelse og etisk ledelse. Ettersom eksisterende litteratur omhandlende VBL vektlegger forhold for organisasjon, ledelse og ansatte, har vi valgt følge denne inndelingen i den videre teorigjennomgangen. Utforskningen av eksisterende teori danner grunnlaget for utredningens videre analyse, diskusjon og konklusjon.

2.1 Verdibasert ledelse

Det foreligger omfattende forskning på begrepene verdier og ledelse, samtidig finner vi manglende presiseringer på deres betydning og forankring til VBL og teoriens virkeområde. Vår oppfatning viser til eksisterende teori omhandlende VBL definerer verdier som begrep, for deretter koble dette opp mot utøvelsen av ledelse, og følgelig beskrive denne ledelsesformen som verdibasert (jf. Buchko, 2007, Copeland, 2014, Threadwell mfl. 2017). Buchko (2007, s. 37) bekrefter vår oppfatning av manglende presiseringer om blant annet koblingen mellom verdier og ledelse innenfor VBL, og uttrykker følgende «*There is been very little empirical effort devoted to examining many of the tennets of the proponents of valuebased management*».

Vi vil imidlertid presentere et utvalg av norske definisjoner av begrepet. Aadland (2004, s.157) legger til grunn følgende definisjon av VBL; «*Verdibasert ledelse er å motivere og mobilisere organisatoriske handlinger og avgjerder på basis av ønske verdier, og å avdekkje og avgrense innslaget av handlingar og avgjerder som uttrykkje førmedvirne eller ikkje-ønskte verdier*». Videre presiserer Aadland (2004) VBL som en ledelsesteori hvor man har hovedfokus på verdier. Denne vektleggingen av verdier gjennomføres for å utvikle styringsredskaper og ledelsesprofiler der ansattes medvirkning står i sentrum (Aadland 2004, referert til i Mikalsen og Værstad 2010). Videre finner vi Busch (2012, s. 98) sin definisjon der utøvelsen av VBL forklares med henblikk på ulike nivå i en organisasjon; «*Verdibasert ledelse er målformulerende. Problemløsende og språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves både på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå*»

Tilslutt har vi valgt å trekke frem Kirkhaug (2013, s. 104) sin definisjon av VBL; «*et kollektivt og toppstyrt verktøy for påvirkning av ansattes holdninger, atferd og ambisjoner for å nå organisasjons mål og formål gjennom forsterkning, endring eller avlæring av eksisterende verdier, utforming av nye verdier, formidling av verdier til hele organisasjonen og vedlikehold av verdiene, gjennom bevisst atferd fra lederskapets side*». På bakgrunn av definisjonen legger Kirkhaug (2013) frem betingelser for utøvelse av VBL for ledelsen og organisasjonen. Disse betingelsene vil vi presentere senere i teorikapittelet.

Definisjonene henvist til ovenfor oppfattes for oss som utydelige og kompliserte. På bakgrunn av dette ser vi vanskelig for oss økt motivasjon eller inspirasjon for utøvelse av VBL. Videre kan man ut i fra overnevnte definisjoner forstå VBL som en ledelsesteori tilrettelagt for styring gjennom et sett verdier. Både Aadland (2004) og Kirkhaug (2013) redegjør for påvirkning av de ansatte i organisasjonen gjennom VBL. Definisjonen til Bush på sin side beskriver mer implisitt VBL som et; «*Et problemløsende og språkskapende og verdiutviklende samspill*». Her antyder han implisitt et samspill med de ansatte og ledelsen som nødvendig for utøvelse av VBL i organisasjoner. På bakgrunn av dette ønsker vi gjennom teorikapittelet å utforske begrepet i vid forstand for deretter presentere litteratur vedrørende verdiers betydning på tre nivå; organisasjonsnivå, ledelesnivå og ansattnivå.

Evidensbasert ledelse

Ledelse gjennom utøvelse av verdier kan være vanskelig, dette til tross for et verdisett implementert i de fleste organisasjoner som har til hensikt å være forankret i deres formål (engelsk; purpose) (Holmberg, Fridell, Arnesson & Bäckvall, 2008). Evidensbasert ledelse er i denne sammenheng et begrep vi ønsker å belyse, og legger til grunn følgende definisjon «*ledelsesbeslutninger og organisatorisk praksis som bygger på forskningsbasert kunnskap*» (Mikkelsen, 2016, s. 62). Ved evidensbasert ledelse rettes søkelyset mot å fremheve hvordan ledelsen har virket og hvilke effekter den har hatt. I følge Holmberg m. fl. (2008) kan resultatene av evidensbasert ledelse vise til hvilke praksiser som gis empirisk støtte, og dermed suksess, som senere kan benyttes for å skape retningslinjer ved utøvelse av ledelse.

Evidensbasert ledelse kan kobles til VBL ettersom ansvarliggjøringen gjennom verdigrunnlaget til organisasjonen starter med ledelsen. Når ledelsen tydelig praktiserer og utøver verdiene kan det skapes en verdibevisst atferd som i større grad inkluderer de ansatte (Kirkhaug, 2013). Den ultimate testen til VBL, som en evidensbasert teori, er når ledelsen og de ansatte får muligheten

til å skape sine egne forankringer til verdiene, og gjennom denne holder seg selv og hverandre ansvarlige til verdisetet (Threadwell m fl. 2017). Denne utredningen tilnærmer seg på bakgrunn av overnevnte en evidensbasert teori for VBL, i samarbeid med forskningsprogrammet FOCUS.

2.2 Opphavet til Verdibasert ledelse

Copeland (2014) gjøre rede for VBL gjennom et historisk perspektiv og henviser til teoriens utspring fra i hovedsak tre ledelsesteorier, disse er transformasjonsledelse, autentisk ledelse og etisk ledelse. Dannelsen og utviklingen av disse ledelsesteoriene oppsto som en konsekvens av blant annet finansiell grådighet, korrupsjon samt en økende grad av uetisk atferd, ettersom slike praksiser ble avslørt hos fremragende organisasjoner som Enron, Tyco International, Pererine Systems med fler (Avolio & Gardner, 2005). Disse avsløringene avdekket altså et sterkt behov for å se forbi de tradisjonelle styringssystemene, som innebar blant annet regelstyring og en karismatisk lederstil, og rettet oppmerksomheten mot ledelse basert på momentene verdier, moral og etikk. George (2003) redegjorde for ledelsens fokusering på disse momentene, og viste til samfunnets økende behov for ledere som «*leder med mening, verdier og integritet*» (George, 2003, s. 9). Under presenteres en kort gjennomgang av de tre ledelsesteoriene, ansett som forløpere til VBL.

Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse anses som den første og mest omtalte formen for ledelse som inkluderer en etisk og moralsk komponent i lederens atferd (Copeland, 2014). Videre blir Burns (1978) kreditert som initiativtaker til å fremstille teorien om transformasjonsledelse i sin bok *Leadership*. Her blir transformasjonsledelse beskrevet som en kontinuerlig prosess der «*leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation*» (1978, s. 20). Teorien baserer seg dermed ikke på et sett spesifiserte handlinger en leder bør utføre, men et formål som skal bidra til å se forbi kortsiktige målsettinger til fordel for å fokusere på en høyere orden av indre behov. Videre består transformasjonsledelse av en inndeling av fire verktøy som lederen benytter seg av for å tilrettelegge for sine ansatte. Disse er; idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individualisert oppmerksomhet (Avolio & Waldman 1991). Gjennom utviklingen av transformasjonsledelse fikk man et skift i utøvelse av ledelse fra regelstyring, til en mykere tilnærming gjennom målstyring samt et større fokus på de psykososiale forholdene på arbeidsplassen.

Autentisk ledelse

De ovennevnte forhold ble videre vektlagt i teorien for autentisk ledelse, der George (2003, s. 5) la til grunn en beskrivelse av en autentisk leder på følgende måte «*det er en leder som har en dyp forståelse av hensikten bak arbeidet, innehar og fremsnakker et sett etisk grunnleggende og solide verdier, forstår verdienes hensikt, leder med hjertet, etablerer knyttede relasjoner og demonstrer selvbeherskelse og disiplin*». Autentisitet, eller det å være tro til mot seg selv, er et konsept som stammer fra antikkens Hellas (Olseth, 2013), og som de siste tiår har opparbeidet seg fornyet interesse innenfor ledelsesforskning. Bill George (2003) etterlyser ledere som leder med et formål, verdier og integritet. Vi forstår videre fra Harter, Schmidt og Hayes (2002) en persons autentisitet som et kontinuum der en kan bli mer autentisk ved å søke etter å forstå seg selv, presisere hvem man er og hva man tror på. Med dette henviser de til økt autentisitet ved oppnåelse av en tydeligere enstemmighet mellom individers handlinger og sitt «*sanne jeg*». På denne måten anser vi autentisk ledelse i stor grad handler om en samstemmighet mellom indre verdier knyttet til individer og hvorledes disse utøves i praksis i organisasjoner. Videre presiserer Luthans og Avolio (2003) personlighetstrekk ved en autentisk leder, disse er blant annet selvsikker, optimistisk, snartenkt, moralsk, etisk, fremtidsrettet og prioriterer utvikling av ansatte internt.

Etisk ledelse

Den interne utviklingen av ansatte, samt ledelse gjennom selvtillit og økt bevissthet omkring egne meninger og handlinger, ble videreutviklet da den etiske ledelsesteorien så dagslys. Etisk ledelse hevdes å være et resultat av sosial læringsteori (Bandura, 1986; 1991). Dette er en psykologisk tilnærming til læring som legger vekt på de kognitive prosesser hos individets tilpasning til, og samhandling med, sosiale omgivelser (Svartdal, 2016). Videre har Brown, Treviño og Harrison (2005, s. 120) definert etisk ledelse på følgende måte «*demonstrasjonen av normativ korrekt atferd gjennom personlige handlinger og mellommenneskelige relasjoner, og å fremme slik atferd overfor medarbeidere gjennom toveiskommunikasjon, forsterkning og beslutningsprosesser*». Etisk ledelse handler således om å skape gode relasjoner mellom individene på arbeidsplassen, og gjennom denne samhandlingen finne frem til et etisk forsvarlig handlingsmønster.

Gjennom tidligere forskning (Treviño mfl. 2000, 2003) har det blitt definert personlighetstrekk og atferd assosiert med antakelsen om ledere utøver etisk ledelse. Blant funnene blir det lagt til grunn to perspektiver på lederen, en etisk leder må bli ansett som en *moralsk person* og en

moralsk leder. Perspektivet som handler om det å være en moralsk person viser til lederens integritet og evne til å være ærlig, tillitsverdig, omsorgsfull, åpen, respektfull og prinsippfast i beslutninger. Moralsk leder henviser til den etiske lederens evne å benytte mekanismer som bonusordninger, disiplineringshandlinger, kommunikasjon og beslutningstaking for å videreføre viktigheten av etikk, sette standarder og som et redskap for å holde ansatte ansvarlige til disse standardene. En nyere undersøkelse viser hvordan etisk ledelse oppstår i praksis ved å ta utgangspunkt i etiske rollemodeller, og da særlig i forhold til en leders kritiske rollemodeller (Brown & Treviño, 2014). Disse kritiske rollemodellene er lederens rollemodeller i barndommen, tidlige karriere mentorer og toppledelse. Resultatet av forskningen viser yngre ledere i større grad formes av rollemodeller fra barndommen, dernest karriere mentorer og i liten grad toppledelsen. Videre viser den til påvirkningen av individers etikk, der sterke etiske rollemodeller gjennomgående i barndommen øker evner til å tilegne seg en etisk lederstil senere i livet. På bakgrunn av dette fremkommer etisk ledelse som en læringsprosess som starter svært tidlig i livet og formes etterhvert som man skaper seg erfaringer gjennom arbeidslivet. En kan dermed hevde en nær forankring til etisk ledelse med et individs egne verdier, etikk og moral.

2.3 Organisasjonsnivå

I dette delkapittelet vil vi ta for oss hvordan VBL formes på organisasjonsnivå. Det vil bli lagt vekt på hva verdier er, og deres betydning. Deretter presenterer vi tre perspektiver på organisasjonens verdier samt hvordan disse bør utformes og implementeres. Avslutningsvis presenterer vi organisatoriske betingelser for utøvelsen av VBL.

Ordet verdi kommer fra det latinske ordet *valer*, som betyr *å ha betydning for* (Olesen, 2017). Knippenberg (2015) definerer verdier som en «*unnfangelse av det foretrukne som guider måten sosiale aktører tar valg, evaluerer personer og hendelser, samt forklarer deres handlinger og evalueringer*». I det følgende vil det redegjøres for hvorfor verdier er av vitenskapelig interesse og har praktisk anvendelse for VBL.

Etter Collins og Porras publiserte boken *Built to Last* i 1994, oppstod en trend av å etablere verdier for organisasjoner i USA. Boken gjorde rede for hvordan mange av de beste organisasjonene i verden levde etter noen prinsipper som ble kalt kjerneverdier, der hensikten til disse var å klargjøre organisasjonens identitet og skille dem fra andre organisasjoner. Trenden spredte seg etter hvert til Europa, og i dag har stort sett alle organisasjoner formulert

kjerneverdier, sammen med visjon og misjon, for å beskrive hensikten til organisasjonen for omgivelsene. Knippenberg (2015) presiserer hensikten til organisasjonens verdier som beskrivelser av organisasjonen og dens formål, og med det tydeliggjøre overfor ansatte og omverdenen hvorfor organisasjonen gjør det den gjør. Videre, hevder han, dette vil skape en følelse av å ha et formål, samt beskrive hva som gjør organisasjonen verdifull og viktig.

Verdiene til organisasjonen vil, for individene som er ansatt der, ha muligheten til å fungere som ledende prinsipper, skape samsvar med selvet, indre motivasjon og standhaftighet (Knippenberg 2015). I denne diskursen om organisasjonsverdier er det også nødvendig å definere et beslektet begrep, nemlig organisasjonskultur. Organisasjonskultur kan defineres som en gruppes innlærte respons på hendelser over tid og gjenspeiler i praksis individuelle verdier (Ladegård & Vabo, 2011). Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 271) viser til «*i en sosial påvirkningssituasjon vil som oftest medarbeidere føye seg, imitere og identifisere seg med kulturens normer og verdier, slik at disse tilslutt blir deres egne*». Denne prosessen omtaler de som å *internalisere* verdier og normer. Sammenhengen mellom begrepene verdier og kultur kan ifølge (Kirkhaug, 2014, s. 69) være «*kultur er den noe diffuse helheten i oppfatningen blant ansatte og eksterne interessenter av hva som kjennetegner organisasjonen, mens verdiene er mer bevisste oppfatninger blant organisasjonens ansatte om hva som er rett og galt, viktig og uviktig. Kultur kan derfor også sies å være en effekt av verdier - sjelden omvendt*». Vi forstår, ut ifra påstanden til Kirkhaug, viktigheten av å se disse begrepene i sammenheng ved diskusjon omhandlende verdier i organisasjoner.

Tre perspektiver på organisasjonsverdier

Olsen (2011) presiserer tre perspektiver på organisasjonsverdier som belyser ulike forhold. Disse perspektivene står ikke i motsetning til hverandre, men har til hensikt å leve side om side. Perspektivene er; verdier som kulturbærere, verdier som samordning (engelsk; Alignment) og verdier som løfter. Nedenfor vil vi presentere en gjennomgang av dette.

Verdier som kulturbærere handler om organisasjonens identitet, holdninger og atferd (Olsen, 2011). Her legges det til grunn forventninger til organisasjonens der organisasjonsverdiene skal danne en basis for organisasjonskultur, og gjennom dette fungere som guidende prinsipper for ønsket atferd. Dette støtter sammenhengen mellom verdier og kultur som vi henviste til tidligere. Falkenberg (2008) kritiserer imidlertid hvordan verdier anvendes i norske

organisasjoner. Han redegjør for manglende presisering av ansatte som den viktigste målgruppen for verdiene til de største norske organisasjonene. Verdiene er ofte begrunnet ut ifra ønsket om å profilere organisasjonen, og følgelig skape et positivt inntrykk utad, noe som kan hindre deres ønskede effekt innad. Skal verdier således fungere som kulturbærere er det essensielt med tydelige definisjoner og implementering av disse. Det foreligger imidlertid ikke, oss bekjent, tilstrekkelig bevis i eksisterende teori på hvordan dette gjennomføres på best mulig måte (Copeland, 2014; Buchko, 2007).

Verdier som samordning handler om hvordan organisasjonen koordinerer sine medlemmer med hva organisasjonen prøver å oppnå, og videre får dem til å identifisere seg med verdigrunnlaget til organisasjonen (Olsen, 2011). Wenger (1989) redegjør også for enighet hos medlemmene er viktig, der dette skaper situasjoner hvor organisasjonen lokker ansatte i et stort fellesskap. Hovedintensjonen er å samle energi rundt et felles mål hvor verdiene gjenspeiles i handling. Samordningen kan ses på som konsistens mellom uttalte og levde verdier, samt hvordan medlemmenes forpliktelse til verdiene viser seg gjennom deres handlinger. Fitzpatrick (2007) redegjør for hvordan mange organisasjoner bruker mye tid på formulering av verdier som de mener organisasjonen representerer, men likevel unnlater å forankre disse til strategier og prosesser i organisasjonen. Videre presiserer Olsen (2011) kompatibiliteten verdiene må ha med organisasjonen, der dette handler om å knytte medlemmene i organisasjonen sammen gjennom koordinert energi, handling og praksiser (Wenger, 1998). Hensikten er å skape et *oss* alle kan nikke gjenkjennende igjen til.

Det siste perspektivet tar for seg verdier som løfter og identifiser mulighetene som fremtiden gir, altså mulighetsområder, som kan forme fantasien og skape håp. Ved dette perspektivet fungerer verdiene på mange måter som symbolisme av håpefulle fremtidsorienterte situasjoner. Brown (2006) redegjør for nåtidens usikkerhet og hvordan denne legger grunnlaget for framtidens håp og drivet forover mot framtidige sannheter. Denne usikkerheten kan derfor brukes strategisk for å enten tvile på, eller promotere, det framtidige potensialet. Når fakta ikke stemmer overens med verdiene, kan dette føre til enten et ønske om å ikke fortsette, eller at man fortsetter for å finne frem til nye sannheter i fremtiden (Olsen, 2011). Videre forklarer Brown (2006, s. 10) «*symboler og verdier gjennom dette perspektivet blir et forsøk på å mediere fremtiden og knytte disse framtidene til våre emosjoner*». Han viser et skifte fra regimer av sannhet som fokuserer på fakta og bevis, til regimer av håp som fokuserer på forventninger og fremtiden. Olsen (2011) presiserer samtidig risikomomenter ved denne tilnærmingen til verdier

der det kan være en fare for overfokusering på trender og med det senke troverdigheten til organisasjonen.

Utforming og implementering av verdier

Lencioni (2002) redegjør for basis imperativer som må være tilstede for utforming og implementering av verdier. Disse er; forståelse av ulike typer verdier, autentisitet, innvedde verdier og til slutt eierskap til prosessen, hvor sistnevnte vil diskuteres i delkapittelet 2.3, *Ledelsesnivå*.

Han presiserer at det må være en forståelse for eksistensen av ulike typer verdier i organisasjoner, og legger frem et skille mellom fire typer av disse. Den første er kjerneverdier, og defineres som dypt integrerte prinsipper som guider alle handlingene til organisasjoner og fungerer som kulturelle hjørnesteiner. Disse kjerneverdiene skal ikke fravikes, verken på kort eller lang sikt (Lencioni, 2002). Den andre typen handler om verdier man ønsker å oppnå, og viser til verdier som organisasjonen trenger for å lykkes innenfor nåværende periode, men som allikevel er fraværende. Dette medfører et behov for organisasjonen til å innføre nye strategier på grunn av nye krav eller endringer i markedet, og følgelig bør verdiene gjenspeile dette. Den tredje forklaringen viser til verdier som er knyttet til spilleregler i markedet, og reflekterer et minimums krav til oppførsel og sosiale standarder som kreves av de ansatte. Vi forstår disse verdiene som nært knyttet til etikken i organisasjonen. Den siste typen er hendelsesverdier, altså verdier som oppstår mer spontant (Lencioni, 2002). Slike verdier reflekterer ofte fellesinteresser eller personligheter hos organisasjonens medlemmer.

Lencioni (2002) gjør videre rede for verdienes evne til å være autentisk kraftfulle (Engelsk; aggressive authentic), og med det bidra til å skille organisasjonen fra andre organisasjoner. Her henviser han til en undersøkelse gjort av Fortune 100 selskaper, en rangering av verdens beste selskaper å jobbe for, som viser at 55% av selskapene har integritet, 49% har kundetilfredshet og 40% har teamarbeid som kjerneverdi. Selv om dette er gode verdier, fører ikke disse alene til organisasjonens evne til å skille seg fra andre. Dette støttes også av Wenstøp og Seip (2009, s. 22) som redegjør for bruken av verdier på følgende måte «*kan brukes til å klargjøre hva man står for, hvem man er som organisasjon, og hva man gjør, til forskjell fra andre organisasjoner*».

Videre presiserer Lencioni (2002) faktumet der kjerneverdiene må veves inn i alt, og henviser til implementeringen av disse i alle ansattrelaterte prosesser. Her stilles det krav til å støtte de ansatte, fra førstegangsintervjuet til den siste dagen på jobb, ved å understreke verdienes basis for alle beslutninger og handlinger utført på vegne av organisasjonen. Vi forstår på bakgrunn av dette viktigheten av å inkludere og vektlegge kjerneverdiene i eksempelvis ansettelsesprosesser, evalueringer av de ansatte og generelt i de systemer som anvendes hos organisasjonen.

Avslutningsvis presiseres utformingen og implementeringen av verdier. Utføres ikke denne prosessen på en konsistent og strategisk måte, så kan organisasjoner like gjerne være foruten disse verdiene i følge Lencioni (2002). Han presiserer videre verdiene som en illusjon uten mening for de ansatte, ledere eller andre utenfor organisasjonen, når disse ikke er tydelig definert og implementert.

Organisatoriske betingelser for Verdibasert ledelse

Kirkhaug (2014) redegjør for en rekke organisatoriske betingelser som må være tilstede for ledelsens evne til utøvelse av VBL. Vi oppfatter noen av disse betingelsene som rettet mot de ansatte, og vil følgelig presentere disse i delkapittel 2.4, *Ansattnivå*. De betingelser vi velger å utdype her, er dermed *Struktur og formalisering, kompleksitet, tilpasning og fleksibilitet, organisasjonstilhørighet og gruppetilhørighet*.

Struktur og formalisering

Strukturer og systemer tilrettelagt for av organisasjoner kan både virke som bærere av, og førere for, verdier (Hinings, Thibault, Slack og Kikulis, 1996). Kirkhaug (2013, s. 212) henviser til «*Jo flere regler og rutiner som eksisterer, desto mindre behov er det for verdier og at regler og rutiner gjør verdier unødvendige fordi de bidrar til å styre organisasjonen*». Samtidig kan regler og rutiner blokkere for verdiene til organisasjonen fordi disse krever ansattes fulle og hele oppmerksomhet. Kirkhaug (2013) gjør rede for om forskningsresultater som viser til verdiers behov til å overprøve regler og rutiner, og på bakgrunn av dette appellere til en dypere ansvarsforståelse hos organisasjonens medlemmer. Dette kan spesielt utprøves i situasjoner hvor mye av arbeidet er styrt av regler og rutiner, og der konsekvensene ved feilpraktisering av, eller feil ved, reglene er kritisk. Et sterkt styringssystem med regler og prosedyrer kan hindre ansattes egne tankeprosesser, som igjen kan skape dårlige utfall for handlinger ansatte gjør på

vegne av organisasjonen. Sama & Shoaf (2008) viser, på bakgrunn av momentene nevnt ovenfor, til betingelsen om lavstrukturerte organisasjoner for utøvelse av VBL. Dette hevdes på bakgrunn av verdier er det eneste tilgjengelige verktøyet og som passer inn i mønsteret av sosiale forbindelser som karakteriserer slike organisasjoner.

Kompleksitet

Kompleksitet i organisasjoners omgivelser er uttrykk for mange sosiale, teknologiske og formelle faktorer som samhandler på en uoversiktlig og vanskelig måte (Kirkhaug, 2013). Denne kompleksiteten kan føre til medlemmenes manglende kontroll over hvilken retning organisasjonen tar, og videre føre til uoverensstemmelser mellom påtvungen retning og organisasjonens formål. For organisasjonsmedlemmene kan dette medføre frustrasjon og manglende motivasjon, for ledere kan det føre til kortsiktig fokus og en opplevelse av å bli styrt, fremfor evnen til å ha kontroll og selv avgjøre retningen til organisasjonen (Kirkhaug, 2013). Verdier kan i denne sammenheng bidra til å rydde i uklarheter og gi langsiktige styringsmekanismer som er nødvendige for å holde riktig kurs. Shimir og Howel (1999, referert til i Kirkhaug, 2013) redegjør for vedlikeholdelse av ansattes motivasjon i nevnte situasjoner ved å appellere til identitet, mening og vise til et fokus på fellesskapets interesser. Vi forstår på bakgrunn av dette påvirkningskraften til forhold utenfor organisasjonen som vanskelig lar seg styre, uten et verdsett som bidrar til å skape stabilitet. Der organisasjoner støtter seg på et robust verdsett kan kompleksitet i organisasjoners omgivelser bidra til økt endringstakt, innovasjon og vekst (Kirkhaug, 2013). Med utgangspunkt i overnevnte, kan kompleksitet i organisasjonens omgivelser være en organisatorisk betingelse for VBL sin evne til å fungere som et styringsverktøy.

Tilpasning og fleksibilitet

Vi vil nå ta for oss betingelsen til Kirkhaug (2013) som henviser til tilpasning og fleksibilitet for utøvelsen av VBL. Dette oppstår som en effekt verdiers evne til å bidra med å skape det nødvendige spillerommet for organisasjonen, og for derigjennom føre til økt motivasjon for organisasjonens medlemmer. Verdier kan under denne betingelsen fungere som et svar på behov utløst av konstant endring. Han viser til konstante endringer og deres mulighet til å sikre organisasjonens evne for å overholde de betingelser som tilbys til en hver tid. Kirkhaug (2013) poengterer at desto større variasjon det er i disse betingelsene, desto mer fleksible og tilpassningsdyktige må organisasjonen være.

Det vil her legges til grunn hvor uegnet tradisjonelle styringsverktøy er for utøvelsen av VBL, herunder regelstyring og målstyring, da et slikt styringssystem avhenger av en generell stabilitet og forutsigbarhet. Verdier fremstår i motsetning som et verktøy der delegering bidrar til egen mental orientering og operasjonell frihet til organisasjonsmedlemmene (Kirkhaug, 2013). Det vil også være sosialt utfordrende å være ansatt i organisasjoner som er preget av konstante tilpasninger. Dette skaper et behov for å støtte seg til noe som gir et fast holdepunkt i tilværelsen, og som legitimerer den evigvarende beredskapen for å tilpasse seg forhold som ikke kan kontrolleres. Verdier kan i denne sammenheng appellere til kontinuerlig innovasjon, og vil følgelig kunne normalisere og gjøre en situasjon med konstant endring trygg fremfor utrygg (Kirkhaug, 2013).

Organisasjonstilhørighet og The Value Added Curve

Verdier kan videre være et verktøy for å oppnå organisatorisk identitet når verdiene tjener som karaktertrekk ved organisasjonen. Videre kan disse verdiene betraktes som verktøy for å skape tilhørighet og identitet. Organisatorisk identifisering vil her oppstå som en betingelse for å skape denne tilhørigheten. Det å benytte verdier som redskap for å styre en organisasjon vil imidlertid være krevende dersom ansatte ikke har en sterk organisasjonstilhørighet (Kirkhaug, 2013). Vi anser organisasjonstilhørighet som en betingelse som i større grad må være tilstede hos ansatte i organisasjonen, og velger på bakgrunn av dette å presentere begrepet ytterligere i delkapittel 2.5 *Ansattnivå*.

Vi har imidlertid valgt å legge frem teorien om The Value Added Curve (se vedlegg A), som viser merverdien av ansattes operasjonelle og psykologiske forplikte til organisasjonen, samt ledelsens involvering i organisasjonen. The Value Added curve fremstilles som en graf der organisasjonens tilretteleggelse for å møte ansattes behov er plassert langs x-aksen og merverdien av dette illustreres oppover y-aksen. Teorien henviser til fire nivå hvor det første nivået beskrives som *fysisk* og omhandler lønnsmentalitet blant de ansatte. Dette nivået inntreffer når ledelsen forteller de ansatte hva som forventes, fremfor å dele visjon eller fremme myndiggjøring (engelsk: Empowerment). *Informasjonsnivået* beskriver et nivå hvor ansatte har kunnskap om hvordan de passer inn i organisasjonen, og dette synliggjøres sammen med en viss tilstedeværelse av samordning mot organisasjonens mål, selvledelse og deltakelse i beslutningstaking. Engasjement skapt på bakgrunn av verdier inntreffer først når nivåene nærmer seg psykologisk dybde. På det *emosjonelle* nivået foreligger en klar forståelse blant ansatte av visjonen og strategien til organisasjonen, samtidig som ledelsen legger til rette for

myndiggjøring av ansatte. Det øverste nivået refererer til situasjonen der sann visjonær og overbevisende forpliktelse er skapt, og omtales som det *spirituelle* nivået. På dette stadiet vil VBL i kombinasjon med en høy grad av samordning blant de ansatte henviser til det høyeste nivået av forpliktelse. Når dette nivået er oppnådd vil de ansatte bidra med høy innsats, samtidig vil energien ledelsen tilbyr ha effekt på hele organisasjonen ved skapelse av interne systemer som underbygger basen av verdier. Threadwell et. al. (2017) Utøvelsen av VBL er mest effektiv, ifølge Threadwell et. al. (2017), når glasstaket er brutt og de ansatte i organisasjonen er tilbudt emosjonell og spirituell innpass til organisasjonenes verdier og strategiske intensjon.

Gruppetilhørighet

Den siste organisatoriske betingelsen for VBL vil vi redegjøre for er gruppetilhørighet. Etersom verdier anses som et kollektivt verktøy, vil gruppetilhørighet fremstå som en betingelse for implementering av verdier (Kirkhaug, 2013). Schein (1994, referert til i Kirkhaug, 2013, s.222) definerer gruppetilhørighet som *“et antall personer som interagerer med hverandre, som er psykologisk sett oppmerksomme på hverandre, og som opplever å tilhøre en gruppe”*. Tilhørigheten er bestemmes av arbeidsspesifikke, relasjonelle og psykologiske mekanismer. En gruppe som er sosialt sammensveiset vil tillate legitimering og sosial deling av et budskap. Kirkhaug (2013) henviser til studier av gruppetilhørighet der funnene indikerer signifikante korrelasjoner mellom oppfatninger av organisasjonens kjerneverdier og (1) Ansattes opplevelser av å motta støtte fra kollegaer (2) Tilhørighet til en sammensveiset gruppe (3) Utveksling av personlig informasjon med kolleger. Organisasjoner som lykkes med å benytte verdier som ledelsesverktøy kan i følge Kirkhaug (2013) oppleve å være gruppebasert, der ansatte har sosiale relasjoner med hverandre av en slik kvalitet som fremmer uformell kommunikasjon.

2.4 Ledelsesnivå

Vi vil nå flytte oss over til hvordan VBL formes på ledelsesnivå. Dette delkapittelet vil greie ut om en presisering av begrepet ledelse som deretter legges til grunn for utredningen. Videre vil vi ta for oss hvilken type ledere teorien passer for, samt hvilket ansvarsområde disse har ved utøvelse av VBL.

Generelt om ledelse

Ledelse er et vidt og utfordrende begrep å definere og forklare på en konkret måte. Ifølge Bishop (2013) kan vi forsøke å definere ledelse som en prosess eller en atferd. Northouse (2007, s. 3) gir en definisjon av ledelse som henspiller på en prosess, følgelig «*en prosess hvor et individ påvirker en gruppe av individer til å oppnå et felles mål*». Novicevic (2005, referert til i Bishop 2013, s.1) har på sin side fremlagt en definisjon på ledelse der atferd står i sentrum; «*kvaliteten på oppførselen av individer hvor de guider mennesker eller deres aktiviteter på en organisert måte*». Begge disse definisjonene er beskrivelser som vektlegger viktige momenter ved ledelse og rollen en leder har i organisasjonen. Vår utredning legger til grunn en likestilling av definisjonene, da både prosessen og atferden til en leder avgjør hvor godt ledelsen blir utført. Gjennom tidene har blitt plassert ulike adjektiver foran begrepet ledelse (Bishop, 2013). Dette gjøres for å forklare hvordan ulike former for ledelse tilpasses ulike situasjoner, kontekster eller kulturer. VBL er et eksempel på dette. Ved å plassere adjektivet verdibasert foran ledelse vil dette kunne beskrive en type oppførsel vedrørende denne typen ledelse.

I et historisk perspektiv var utøvelsen av ledelse først basert på regelstyring og autoritet (Kirkhaug, 2013). Ved denne typen ledelse forelå det et sterkt fokus på å kontrollere selve arbeidsprosessen til ansatte, her vil ledelse i hovedsak henvise til en prosess. Ledelsen ble gjennom dette perspektivet sett på som en styringsmakt som gav ansatte spesifikke arbeidsoppgaver som skulle utføres. De ansatte ble gjerne målt på effektivitet og presisjonsmål avhengig av hvor statiske arbeidsoppgavene var (Kirkhaug, 2013). Eksempler som ofte presiseres i litteraturen er Ford sin samlebandsproduksjon innenfor bilbransjen på tidlig 1900-tallet (Salomon, 2013). Gjennomgående for organisasjonsstrukturen i denne typen organisasjoner var en hierarkisk oppbygning der arbeiderne hadde tydelig strukturerte arbeidsoppgaver samt lite fleksibilitet.

Etterhvert utviklet ledelsesteoriene seg til å handle om målstyring, hvor ledelse av selve målet stod sterkere enn kontrollen over prosessen. Det må også nevnes en foreliggende endring av organisasjonsstrukturen under denne utviklingen, herunder utviklingen mot en mer desentralisert struktur (Kirkhaug, 2013). Her ble ledelse i større grad ansett som en atferd til å guide ansatte mot et mål. Dette kan belyses blant annet gjennom organisasjoners visjoner og strategiske mål, eventuelt gjennom mer konkrete målsettinger som ligger til grunn for avdelinger eller enkeltpersoner innad i organisasjonen.

VBL kan være et alternativ til regelstyring og målstyring, samtidig som det har innspill fra begge ledelsesteoriene. Kirkhaug (2013) forklarer effekten av VBL som et alternativ til regelstyring og målstyring, samtidig som det har innspill fra begge ledelsesteoriene. Threadwell m.fl. (2017) forklarer graden av å internalisere og praktisere verdier med utgangspunkt i organisasjonens verdier avgjør effekten til utøvelsen av VBL. Det blir dermed uttrykt i eksisterende teori en hovedmålsetting for VBL er der ledere bruker organisasjonens verdier som verktøy for måloppnåelse (jf. Threadwell m fl., 2017, Kirkhaug, 2013, Gehman, Treviño & Garud 2013, Espedal 2017). Ledelse gjennom verdier fremkommer gjennom denne hovedmålsettingen enten i form av å guide ansatte til å oppnå sine mål i tråd med verdiene, eller å gi ansatte egne retningslinjer i beslutningstaking og planlegging der målet er en overensstemmelse med organisasjonens verdier. Espeland (2017) henviser til fremhevelsen av verdibaserte ledere som veiledere for prosesser og målsetninger basert på mening.

Kjennetegn for ledelse gjennom verdier

Vi har tidligere gjort rede for VBL sitt utspring fra ledelsesteoriene transformasjonsledelse, autentisk ledelse og etisk ledelse. Felles for utøvelsen av ledelse innenfor denne typen teorier er blant annet fokuset på moral, etikk og verdier (Espedal, 2017). Espedal (2017) legger videre til grunn hvordan VBL skiller seg fra ovennevnte ledelsesteorier ved å presisere den fremtredende praksisen av å holde verdiene i fokus. Videre vil ledere som praktiserer dette anses å ha en intensjonell karakter som har til hensikt å skape mening og verdier i organisasjoner. Hun trekker også frem den norske verdibevisste leder, og stiller seg kritisk til organisasjoners styringssett gjennom markedsøkonomiske og byråkratiske prinsipper. Bakgrunnen for dette er basert på vissheten om hvordan slike styringsformer ofte fremmer egeninteressen fremfor fellesskapet hos individer, der dette er en selvcentrert tankegang som strider mot det overordnede målet til VBL som er å bli ledet av et sett med felles verdier.

Aadland (2004) presiserer ledelseegenskaper ved utøvelse av VBL, herunder hvordan verdier benyttes til å tolke situasjoner og kommunisere til sine omgivelser. En utfordring for lederen er å skape en kommunikativ ledelse, som tar utgangspunkt i å arbeide for gjensidige argumentasjonsutvekslinger mellom lederen og hans/hennes ansatte (Espedal, 2017). Når denne gjensidigheten er opprettet vil den ligge til grunn for dialog mellom leder og medarbeider, og følgelig blir formålet med dialogen å skape en forståelse mellom partene og ikke en arena der den ene parten beseirer den andre (Eriksen, 2008).

En annen utfordring for verdibaserte ledere er å lede andre ut fra personlige følelser og overbevisninger kombinert med de organisatoriske verdiene (Luthans & Aviola, 2003). Vi har tidligere greid ut om VBL sine røtter fra blant annet autentisk ledelse, og vi ser en videreføring av tankegangen om å fremstå ærlig både overfor seg selv, men også overfor andre, som grunnleggende for VBL. Innenfor VBL vil en leder, for å skape troverdighet og sannhet, vurdere trekk ved situasjonen han står overfor i sammenheng med ens personlige moral (Espeland, 2017). Her vil de klassiske dydene fungere som underliggende påvirkningsfaktorer for bedømmelsen av omgivelsene. Dyder defineres som *«kjernekaraktistikker som antas å være universelle, har samme innhold, fortolkes likt og er gjenkjennbare i hele verden»* (Kirkhaug, 2013, s. 77). Disse vil dermed virke som retningslinjer for å avgjøre hvilke handlinger som er mest hensiktsmessige. Espedal (2017) poengterer at kardinaldydene, definert som måtehold, visdom, mot og rettferdighet (Brunstad, 2009), kan lære lederen hva som styrker de menneskelige relasjonene i organisasjonen. Videre kan disse bidra til å snu oppmerksomheten bort fra lederen selv og til situasjonen. Brunstad (2009) viser denne sammenheng hvordan dyder vil kunne brukes til å bedømme relasjoner og med det finne ut av hvilke handlinger som mest hensiktsmessige.

En fallgrube for ledere i et slikt perspektiv blir der lederen mister kontakten med sine egne følelser, erfaringer og opplevelser. Når denne mangelen inntreffer kan lederens atferd anses som strategisk og manipulerende, og ikke lenger ekte, eller autentisk (Espedal, 2017). Det blir dermed svært viktig for en leder å kjenne seg selv godt, er bevisst når det er gunstig å fortelle hele sannheten om sine svakheter til de ansatte, og når man skal holde slik informasjon tilbake. Denne balansegangen er vanskelig å stadfeste, og det foreligger ikke tydelige overganger mellom det å skape tillit og troverdighet hos ansatte og omgivelser, og det å bli oppfattet som manipulerende (Ladkin & Taylor, 2010). Samtidig påpekes troverdighet som en dømmefaktor som ligger utenfor lederens kontroll (Aadland 2004). En leder kan imidlertid, ved å ha

konsensus mellom sine indre tanker og følelser, samt hvordan disse uttrykker seg i handlinger, skape en personlig og subjektiv veiledning på sin egen troverdighet (Espeland, 2017).

Basert på ovennevnte vil VBL passe for ledere som kontinuerlig søker etter å bli bedre kjent med seg selv og oppnå autentisitet i sitt arbeid. Espeland (2017) legger til grunn en forutsetning for VBL som er individer må kjenne seg selv og sine følelser, og videre må ha denne kunnskapen for å kunne tre inn og ut av seg selv, uten å miste vissheten om hvem man er. Videre kommer samstemmighet mellom tanker og handlinger klart frem som vesentlig for utøvelse av VBL, samt lederens bevissthet om når grenselandet mellom strategiske- og manipulerende handlinger inntreffer. En leder kan arbeide for å oppnå konsistens mellom følelser og tanker og gi uttrykk for dette gjennom handlinger, men lederens troverdighet blir avgjort av omgivelsene og de ansatte.

Lederens oppgaver og ansvarsområder ved Verdibasert ledelse

I dette delkapittelet vil vi redegjøre for hva eksisterende teori legger vekt på som lederens oppgaver og ansvarsområder ved utøvelse av VBL. Vi trekker frem momenter som symbolkapital, vise omtanke, atferdsmessig konsistens, kommunikativ ledelse, delegering av ansvar og kontroll samt lederens eierskap til å implementere verdier i organisasjonen.

I utgangspunktet er VBL både et relasjonelt, men også et emosjonelt, begrep. Dette innebærer forventninger for lederen å opptre som en talsperson samtidig som det forventes at han/hun tror på det budskapet som formidles. Tillit vil her assosieres med positive forventninger til andre personers atferd (Kirkhaug, 2013). Som vi har nevnt tidligere vil lederens troverdighet og tillit bekreftes av omgivelser og medarbeidere før den blir gjeldende. I tillegg til dette legger Kirkhaug (2013) til grunn en viss symbolkapital ledere må opparbeide seg. Denne kapitalen består av blant annet kompetanse, evne til å forene motsetninger og konsistens når det gjelder verdier. Det blir dermed et ansvar for ledere som utøver VBL å opparbeide seg tillit og symbolkapital.

Videre legger teorien vekt på lederens evne til å vise omtanke for medarbeidere og være opptatt av deres ve og vel (Kirkhaug, 2013). Måten dette kan praktiseres på i arbeidssituasjoner er gjennom lederens evne til å vise hensyn og engasjement når det gjelder medarbeideres behov. Videre vil omtanke innebære lederens utdeling av respekt og tillit ettersom omtanke baseres på

oppfattelser der mottakeren av omtanken har gjort seg fortjent til denne typen atferd. Dette kan føre til situasjoner der vedkommende som blir vist omtanke har muligheten til å utnytte dette til egen og andres fordel. Ifølge resiprositetsteorien vil handlinger utført mot andre skape forpliktelser om gjensidig gjengjeldelse (Gouldner, 1960). Denne gjensidige gjengjeldelsen kan bestå av blant annet tillit og respekt. Kirkhaug (2013) viser også til ledelsens omtanke, samt hvordan denne kan føre til lojalitet og tillit tilskrevet lederen fra medarbeidere. Omtanke vil også kunne pålegge lederen ansvaret om å frastå fra å utnytte sine medarbeidere til fordel for egen vinning. Altså avstå fra opportunistiske handlinger som eksempelvis utnytting av informasjon, stjeling av innovative idéer med mer (Kirkhaug, 2013). Utfører lederen slike handlinger vil hans/hennes tillit avskrives, og medarbeidere vil, i følge resiprositetsteorien, forsøke å utnytte lederen.

Vi har tidligere påpekt viktigheten av lederens konsistens i forhold til følelser og tanker og hvordan disse uttrykkes i handlinger. Dette fører oss videre til ansvarsområdet omhandlende atferdsmessig konsistens. Dette ansvarsområdet vektlegger stabilitet og tydelighet når det gjelder konkrete handlinger, med andre ord må lederen utvise stabil atferd over tid (Funder & Colvin, 1991). Konsistens i leders atferd viser ofte til hvilken effekt atferden til lederen har på medarbeideres opplevelse av han/hennes pålitelighet og ikke minst forutsigbarhet (Kirkhaug, 2013). Funder m.fl. (1991) viser til konsistens i forbindelse med atferd ikke bare genererer tillit, men fremstår som et utfordrende fenomen både metodisk og teoretisk. Det kan måles gjennom observasjoner av en persons atferd over tid der personen utsettes for tilnærmet like situasjoner. Det kan hevdes at ledelse innebærer eksponering for svært forskjellige situasjoner på arbeidsplassen ettersom sosiale omgivelser endres raskt. Samtidig kan atferdsmessig konsistens gjøres gjeldende gjennom individers logiske og tilpassede atferd i ulike situasjoner. Det legges følgelig til grunn en forståelse av konsistens gjennom utøvelse av ulike atferder, men som likevel genererer de samme utfallene og effektene (Kirkhaug, 2013). Dette kan eksemplifiseres der en leder anvender straff og belønning. En leder har atferdsmessig konsistens så lenge kriteriene er kjent og det foreligger akseptert for dem, når prestasjoner skal bedømmes.

Det er tidligere nevnt utfordringer omhandlende skapelsen av kommunikativ ledelse som et ledd i utøvelsen av VBL. Et av ansvarsområdene til lederen vil derfor være å skape gjensidige argumentasjonsutvekslinger der alle parter blir hørt. Kirkhaug (2013) viser til viktigheten av nøyaktighet når det gjelder informasjonsdeling, og legger dette til grunn som faktoren med størst betydning når det gjelder å skape tillit mellom leder og medarbeider. Dette innebærer

fraværet av medarbeideres opplevelse av tilbakeholdelse av relevant informasjon. Således anses det viktig at lederen hyppig deler vesentlig informasjon med sine ansatte. Ofte kan det friste for ledere å holde tilbake strategisk og taktisk informasjon om satsninger til organisasjonen eller planer for fremtidig drift. Der lederen holder tilbake informasjon som er relevant for andre i organisasjonen vil dette i mange situasjoner føre til uro og mistillit selv om intensjonen bak tilbakeholdelse av informasjon ikke var tiltenkt en slik effekt (Kirkhaug, 2013). Dette ansvarsområdet krever dermed en åpenhet for deling av svakheter og sårbarheter fra ledere, selv om dette kan vise til mangler ved ledelsen. Deling av slik informasjon kan videre bidra til å generere mer tillit ettersom lederen stoler på medarbeideres ansvarlige håndtering.

Et stort ansvarsområde for ledere som utøver VBL er å delegere ansvar og kontroll til medarbeidere (Kirkhaug, 2013). Det er dermed viktig å inkludere medarbeidere i beslutningsprosesser. Threadwell m fl. (2017) har analysert hvordan et ledende universitet i England gjennomførte utviklingen av verdier for et universitet. Deres funn viser til interessante likhetstrekk mellom VBL og oppdragelse (Engelsk; parenting). De fant overgangen fra autokrati til tillitsfullhet, kombinert med en kontrollert frigivelse av kontroll i bytte mot frivillig samarbeid, tillit, respekt og forpliktelser mellom leder og senior kolleger, som svært viktig. Det blir dermed en ansvarsoppgave for ledelsen å tilrettelegge for myndiggjøring av medarbeidere der disse styres av organisasjonens verdier. Dette vil også føre til økt tilliten til lederen, da ledelsens atferd henviser til en verdsettelse av medarbeidernes synspunkter og følelig stoler på disse. Denne ansvarliggjøringen gjennom involvering i beslutninger og delegering vil igjen, ifølge resiprositetsteorien, føre til økt gjensidig tillit på arbeidsplassen (Kirkhaug, 2013). Dette bekreftes ytterligere av Lencionis (2002) fjerde imperativ, som handler om ledelsens delaktighet i prosessen om å skape eierskap til verdiene. I følge han omhandler ikke initiativ til verdibyging om å bygge konsensus. Det handler om å skape en fundamentalt, strategisk tro innad i organisasjonen, der ledelsen har en essensiell plass i verdidannelsen.

2.5 Ansattnivå

Frem til nå har vi gjort rede for hvordan VBL formes på organisasjons- og ledelsesnivå. Dette er i tråd med Kirkhaug (2013) sin inndeling; organisatoriske og personlige betingelser. Videre definerer han personlige betingelser som betingelser for lederen som utøver VBL. Vår tilnærming til VBL inkluderer et tredje nivå, ansattnivå, fordi verdier har betydning for enkeltindividet som er ansatt i organisasjonen. Vi vil på bakgrunn av dette avslutte denne teorigjennomgangen med å redegjøre for hvordan verdier formes for enkeltindividet, samt hva utredningen anser som kunnskapsarbeidere og organisasjonstilhørighet.

Personlige verdier

De verdier hvert enkelt individ har kan beskrives som personlige verdier, og omhandler hvilke prosesser og løsninger den enkelte av oss foretrekker (Ladegård og Vabo, 2011). Sagdahl (2017) viser til verdiers viktighet, herunder hvordan verdier gjerne predikerer hvordan noe bør gjøres, samt våre beslutninger og vurderinger. Definisjonen beskriver ikke hvilke verdier som er korrekte eller ukorrekte, eller hvilke som eksisterer, da dette er subjektivt bestemt av enkeltindividet. Kaufmann og Kaufmann (2009) redegjør for enkeltindividets verdier bestående av både kjerneverdier og perifere verdier. Førstnevnte uttrykker en persons mest grunnleggende overbevisninger om hva som er rett og galt, og er ofte ervervet gjennom oppveksten og grunnleggende utdanning. Disse blir derfor dypt rotfestede verdier som er vanskelig å endre. Perifere verdier er verdier av lavere prioritet og oppstår ofte som et resultat av senere sosialisering og erfaringer, slik som profesjonsutdanning og arbeidslivserfaringer (Kirkhaug, 2013). Disse verdiene er mer overfladiske og er derfor enklere å forandre enn kjerneverdier.

Ved å definere verdier ved overnevnte forklaring, kan de oppleves som svært subjektive fra person til person, og de vil ikke være mulig å standardisere. Ettersom verdier varierer vil det følgelig kunne oppstå verdikonflikter og verdiflerhet (Kirkhaug, 2013). Ders verdier i tillegg er følelsesmessig viktige for et individ, vil de kunne mobilisere energi både på godt og vondt (Sander, 2016). Rizzo, House og Lirtzman (1970) skiller mellom intrapersonelle konflikter og intrapersonelle konflikter. Førstnevnte omhandler en konflikt som oppstår mellom enkeltindividets verdier, og verdier til organisasjonen eller gruppen individet er en del av, og gjøres gjeldende når enkeltindivider må opptre på måter som er uforenlige med deres egne kjerneverdier (Williams, 1979). Interpersonelle konflikter omhandler motsetninger i enkeltindividets eller gruppens verdier. Verdikonflikter kan på bakgrunn av dette oppstå der

arbeidsstokken får økt profesjonalisering og spesialisering, og følgelig anser hverandre som ulike på bakgrunn av dette. Det kan da oppstå ulike syn på arbeidsformer, standarder, strategier og mål mellom ulike spesialister innen samme avdeling (Kirkhaug, 2013). Kirkhaug (2013) hevder ved varige sprik i oppfatninger av kjerneverdier, kan disse true styrken og effektiviteten til samarbeid. Det er imidlertid grunn til å påpeke denne typen konflikter kan føre til mindre effektivitet. Likevel er det ikke utelukkende negativt, de positive aspekter ved interpersonelle konflikter kommer til syne gjennom muligheten for økt kreativitet og innovasjon på bakgrunn av ulike synspunkt, samt skapelsen av nye verdier som flere kan enes om i organisasjonen.

Kunnskapsmedarbeidere

Kuvaas (2008) definerer kunnskapsmedarbeidere som høyt utdannede mennesker som utfører komplekse, sammensatte arbeidsoppgaver som vanskelig kan standardiseres. Kirkhaug (2013) sin definisjon omhandler disse som profesjonelle, og videre at profesjonelle arbeidstakere ofte er verdibevisste. Nordhaug (2002) beskriver kunnskapsmedarbeidere som velkvalifiserte medarbeidere, der disse har personlige evner og kunnskap knyttet opp mot økt verdiskapning i organisasjonen. Vi finner fellestrekk ved disse definisjonene ved at omtalelsen tar for seg mennesker som er høyt utdannet og/eller har mye erfaring.

Videre redegjør Kirkhaug (2013) for profesjonalitet som en betingelse ved utøvelse av VBL. Profesjonaliteten, kan i følge han, føre til ansattes avvisning og etterspørsel til verdier samtidig. Med dette menes kunnskapsmedarbeideres etterstrebelser av høy grad av autonomi i jobbutførelsen, herunder ønsket om å styre sin egen hverdag. Denne typen ansatte vil dermed utestenge lederen fra å anvende tradisjonelle lederverktøy, eksempelvis målstyring og regelstyring, i tillegg til utelukkning av aktiv og detaljert veiledning og instruksjon når det gjelder utførelsen av jobben (Suddaby, Greenwood & Wilderom, 2008). Betingelsen profesjonalitet vil samtidig kunne etterspørre VBL fordi autonomi skaper et behov for koordinering mellom spesialkompetansen hos de ansatte. Mangel på slik koordinasjon kan føre mangelfull utnyttelse av kompetansen til ansatte og være negativt for organisasjonen (Kirkhaug, 2013).

Organisasjonstilhørighetens betydning for Verdibasert ledelse

Kirkhaug redegjør videre for organisasjonstilhørighet som en betingelse for VBL hos kunnskapsmedarbeidere. Tilknytningen de ansatte kan ha til arbeidsplassen kan diskuteres ut i fra to forhold, (1) de befinner seg fysisk på arbeidsstedet, eller (2) har andre tilknytningsformer

hvor de for eksempel arbeider som konsulenter ute hos kunden. Nordhaug (2002) redegjør for sistnevnte ordning, der denne kan føre til ansattes utvikling av lavere tilknytning til organisasjonen når man sjelden møter sine kolleger på et felles fysisk sted. Kirkhaug (2013) redegjør imidlertid for benyttelsen av verdier for å skape denne tilhørigheten, men presiserer identitet og identifisering som en forutsetning for dette. Inndelingen av tilhørighet til organisasjoner kan være; tvangsmessig tilhørighet, som omhandler den ansattes opplevelse ved fraværet av valgfrihet der det eneste alternativet er å bli værende hos organisasjonen, normativ tilhørighet hvor den ansatte føler en forpliktelse overfor organisasjonen, og til slutt følelsesmessig tilhørighet. Følelsesmessig tilhørighet gir uttrykk for tilhørighet som ansatte føler på bakgrunn av sterk tro og aksept av organisasjonens mål og verdier, samt et ønske om å tilhøre organisasjonen for resten av sin karriere (Allen & Meyer, 1990). Ansatte som har en følelsesmessig tilhørighet er i en positivt emosjonell og kognitiv mottaksmodus overfor krevende signaler fra organisasjonen. Det kan sees i sammenheng med The Value Added Curve som vi redegjorde for på organisasjonsnivå (jf. delkapittel 2.3). Tilhørigheten har oppstått fordi det foreligger en sammensmeltning av personlige og organisatoriske motiver og mål, samt ansatte og ledelsen oppfatning av å være på samme sosiale frekvens (Kirkhaug, 2013).

2.6 Oppsummering

Vi har gjennomført en omfattende litteraturstudiet til denne utredningen for å få klarhet i begrepet VBL. Gjennom litteraturstudiet har vi fått innsikt i hva VBL er og hvordan det kan utøves. Vi sitter imidlertid igjen med spørsmål som vi ikke har fått svar på og som vi ved studiet av casebedriften skal forsøke å finne svar på. Dette er spørsmål som; Stiller utøvelse av VBL krav til betingelser på tre nivå, organisatorisk, leder og ansattnivå? Hva er essensielt i utøvelsen av VBL? Disse spørsmålene vil belyses i resten av utredningen og bidra til å svare på utredningens forskningsspørsmål;

Hva er verdibasert ledelse og hvordan kan det utøves?

Teorikapittelet ble innledet ved å presentere utvalgte definisjoner som eksisterer for begrepet VBL i dag, samt en presisering av viktigheten om å skape en evidensbasert ledelsesteori. Videre ble det redegjort for VBL sin historiske utvikling, hvor vi kort presenterte teoriene transformasjonsledelse, autentisk ledelse og etisk ledelse. Teori for VBL ble deretter presentert på organisasjonsnivå, ledelsesnivå og ansattnivå. På organisasjonsnivå ble det presentert tre perspektiver på organisasjonsverdier, videre hvordan verdier utformes og bør implementeres i organisasjoner. Delkapittelet ble avsluttet ved å redegjøre for ulike organisatoriske betingelser for VBL. På ledelsesnivå diskuterte vi begrepet ledelsesfilosofi og ledelse som et generelt begrep, hvor vi forklarte dette gjennom både lederens atferd samt ledelse som en prosess. Det ble videre presisert hvilken type ledere VBL passer for og hvilket ansvar disse har ved utøvelse av VBL. Til slutt inkluderte vi et tredje perspektiv, som litteraturen ikke vektlegger eksplisitt, ansattnivå. I dette delkapittelet ble det forklart hvordan personlige verdier skapes og hvilken betydning de har for ansatte i organisatorisk kontekst. Det ble videre fremlagt hva utredningen anser som kunnskapsmedarbeidere samt en forklaring på hva organisasjonstilhørighet innebærer.

3. Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre for de metodiske valgene som foreligger for vår utredning. Vi vil presentere forskningens tilnærming, design, metode og strategi. Deretter forklares tidsrammen og konteksten utredningen er gjennomført innenfor, samt forholdene rundt datainnsamling og dataanalysen. Kapittelet avsluttes med en evaluering av den benyttede metoden, og belyser de etiske forholdene ved utredningen.

3.1 *Forskningstilnærming: Induktiv*

Ved valg av forskningstilnærming skilles det mellom to former, *induktiv* og *deduktiv* (Saunders, Lewis og Thornhill, 2016). Mengden av eksisterende teori, og tilgang til denne, ved starten av studiet har betydning for hvilken tilnærming som velges. Dersom det foreligger mye teori om emnet fra før vil en deduktiv tilnærming benyttes. Ved en slik tilnærming forsøkes det, basert på etablert teori, å teste denne ved å benytte innsamlede data (Saunders et. al, 2016). Dersom det derimot foreligger lite kunnskap og teori om det aktuelle emnet, vil induktiv tilnærming være mest hensiktsmessig. Ved en slik tilnærming benyttes innsamlet data for å utforske et fenomen, hvor det deretter etableres en teori eller et rammeverk (Saunders et. al, 2016). Vår utredning har benyttet en induktiv tilnærming da vi har utforske hva VBL er, og gjennom en casestudie forstå hvordan det kan utøves. Teorikapittelet redegjort for i utredningen danner et viktig grunnlag for studien ettersom vi har til hensikt å utvide forståelsen for VBL. På bakgrunn av dette, vil i istedenfor å teste teorien, ha som hovedfokus å øke forståelsen av fenomenet ved å utforske *nye* områder av VBL og med det bidra til en utvidelse av eksisterende teori.

3.2 *Forskningsdesign: Utforskende*

Forskningsdesignet legger grunnlaget for hvordan forskningsspørsmålet besvares. På bakgrunn av dette vil forskningsdesignet bidra med et generelt rammeverk der det kartlegges hvilke innsamlingsmetoder og analyseteknikker som benyttes, samtidig som etiske utfordringer og begrensninger ved utredelsen redegjøres for (Saunders et al., 2016). Det skilles i hovedsak mellom tre tilnærminger; *utforskende*, *beskrivende* og *forklarende*. Der forskningsspørsmålet baserer seg på å utforske nye områder av et fenomen eller emne, hvor det foreligger lite eller ingen kunnskap, vil førstnevnte design være aktuelt. Beskrivende design benyttes der formålet med forskningen er å beskrive situasjoner, personer eller hendelser. Det siste designet,

forklarende, får sin anvendelse der formålet med forskningen er å kartlegge kausalsammenhenger mellom ulike variabler samt forklare årsakssammenhenger.

Vårt forskningsdesign vil være *utforskende* da utredelsen har som formål å belyse nye områder av begrepet VBL. Det foreligger en rekke studier på ledelse og verdier i organisasjoner, men få har forsket eksplisitt på å skape en forståelse av hvordan VBL utøves (Copeland, 2014). Vi mener på bakgrunn av dette at det har vært viktig å velge en tilpasningsdyktig og åpen tilnærming for å kunne besvare vårt forskningsspørsmål, og følgelig at et utforskende design vil bidra til å muliggjøre dette.

3.3 Forskningsmetode: Kvalitativ

Ved valg av forskningsmetode foreligger det to alternativer for innsamling og analyse av data, *kvalitativ* og *kvantitativ* (Saunders et al., 2016). Kvantitativ metode baserer seg på innhenting av numeriske data der hensikten er å undersøke statistiske sammenhenger med et formål ofte bestående av å generalisere funn. Forskeren interesserer seg dermed for kausale forhold, likheter eller ulikheter i utvalget, samt hvorvidt dette kan standardiseres til en populasjon (Saunders et al., 2016). Kvalitativ metode er derimot ofte brukt når en benytter innsamling og analyse basert på ikke numerisk data. Forskeren interesserer seg for hvordan noe gjøres, sies, oppleves, fremstår eller utvikles basert på menneskelige erfaringer og kvaliteter (Brinkmann og Tanggaard, 2010). Formålet med kvalitativ metode er å oppnå en dybdeforståelse av et fenomen. Følgelig er det i denne utredelsen benyttet kvalitativ metode og vi vil utdype dette valget nedenfor.

Copeland gjennomførte i 2014 en litteraturstudie vedrørende den eksisterende litteraturen om VBL. I sin utredning anbefaler Copeland (2014, s. 131) at «*leadership and management research must continue this important pursuit to define, clarify, validate and develop the construct and application of Value Based Leadership*». Videre påpeker hun at det foreligger et gap i litteraturen rundt VBL og oppfordrer til videre konkretisering av begrepet. Knippenberg (2015) redegjør for sin tro på evidensbasert ledelse og at det er et sterkt behov for å forstå hvordan VBL praktiseres. Vi valgte derfor et åpent forskningsspørsmål innenfor et tema der det foreligger lite etablert forskning. For å forstå hva IT-Consult henviser til når de hevder å utøve VBL, har det vært det avgjørende for oss å få et helhetlig og dypt inntrykk i hvordan de ansatte og ledelsen tenker, følgelig er det valgt en kvalitativ metode.

3.4 Forskningsstrategi: Casestudie

Forskningsstrategien henviser til en generell plan vedrørende hvordan forskningsspørsmålet skal besvares basert på ulike strategier. Blant disse er casestudie, eksperiment, action-studier og narrativ forskning (Saunders et al., 2016). Vi har valgt å benytte casestudie som strategi for å besvare forskningsspørsmålet. En casestudie baseres på kapasiteten til å generere innsikt fra fenomenets naturlige kontekst og skal gjennom dette skape dybdeforståelse. Casestudiet skal lede til rike og empiriske beskrivelser og utvikling av temaet det forskes på (Saunders et al., 2016). Videre egner casestudie seg godt til å besvare spørsmål basert på “*hvordan?*”, “*hva?*” og “*hvorfor?*”, og er på bakgrunn av dette ofte benyttet innenfor utforskende og forklarende studier. Med tanke på at casestudie innebærer å undersøke virkelige situasjoner, og egner seg ved et ønske om dybdeforståelse av emnet, mener vi at denne strategien passer utmerket for vår forskning.

Yin (2014) skiller mellom fire casestudie strategier basert på to dimensjoner, disse er *enkel* versus *multippel* og *holistisk* versus *forankret*. Yin (2014) redegjør for at det er nødvendig å definere enkle case grundig om dette benyttes i forskningen (Saunders et al. 2016, s. 186). En enkel casestudie velges der casen anses unik, ekstrem, eller typisk, og gir forskeren mulighet til å analysere og observere et fenomen få har forsket på tidligere. Følgelig er det vesentlig å definere slike caser grundig (Yin, 2014). Multippel case vil benyttes for å se om funn er representative på tvers av flere caser, eller der formålet er å generere generelle sammenhenger mellom disse (Yin, 2014). Dimensjonene holistisk versus forankret referer til hvilket nivå forskningen analyseres på. Utføres analysen som en holistisk case, benyttes én analyseenhet. Det være seg for eksempel hele organisasjonen eller én avdeling. En forankret case egner seg der det studeres flere avdelinger innad i en organisasjon, eventuelt flere organisasjoner. Vår forskning er gjennomført i konsulentbedriften IT-Consult som har avdelinger på ulike lokasjoner i Norge. Det har blitt foretatt intervjuer på de respektive avdelingene, noe som kan henvises til at vi har benyttet flere analyseenheter. Vi velger likevel å behandle avdelingene under ett ettersom de er relativt lite og forholder seg på samme nivå i organisasjonen. Derfor vil vår casestudie beskrives som enkelt og holistisk.

3.5 Tidsramme og ressurser

I valg av tidsramme skiller Saunders et. al (2016) mellom studier med tverrsnittsdata fra et gitt tidspunkt (*cross-sectional*) og studier med tverrsnittsdata over tid (*longitudinal*). Et cross-sectional studie benyttes der forskeren undersøker et fenomen, gitt et bestemt tidspunkt. Følgelig er denne typen studie særlig benyttet der det gjennomføres spørreundersøkelser, og egner seg videre for casestudier der det gjennomføres intervjuer innenfor en relativt kort tidsperiode. Longitudinal studier benyttes der forskeren ønsker å studere et fenomen, og dets endring og utvikling over tid (Saunders et. al., 2016) Denne utredningen er utført med en tidsramme på ett semester, og skal representere vårt avsluttende arbeid i vår siviløkonomutdanning ved Norges Handelshøyskole (NHH). Vi får dermed ikke muligheten til å undersøke om våre funn endres over tid. På bakgrunn av denne begrensningen utfører vi et cross-sectional studie, der datamaterialet benyttet for utredningen er samlet inn innenfor en kort tidsperiode, og består av 22 dybdeintervjuer utført hos IT-Consult.

3.6 Kontekst: IT-Consult

Vår studie er gjennomført hos konsulentselskapet IT-Consult og deres avdelinger i Norge. Vi vil i det følgende beskrive organisasjonen og dens karakteristika, samt hvorfor denne er relevant å benytte ved forskning på VBL. Vi vil gi en grundig beskrivelse av IT-Consult som selskap ettersom vi har en enkel casestudie som utgangspunkt for utredningen. Informasjonen er innhentet gjennom selskapets hjemmeside, medieklipp, samt interne dokumenter.

IT-Consult er et IT-selskap som baseres på utleie av konsulenter. Selskapet ble opprettet av fire grundere i 2005, og har i dag kontorer i Bergen, Oslo, Stavanger og Mumbai. Denne utredningen vil konsentrere seg om selskapets virksomhet i Norge, der IT-Consult i dag består av 124 ansatte; 55 ansatte i Bergen, 53 ansatte i Oslo og 16 ansatte i Stavanger. Deres ekspertise er systemutvikling, arkitektur, testledelse og prosjektledelse. De løser utfordringer for kundene sine gjennom å leie seg ut som konsulenter i en prosjektbasert organisering, hvor lengden på et kundeoppdrag varierer fra noen måneder til flere år. I Norge jobber de fleste ansatte som selvstendige konsulenter ute hos kunden, innlemmet i deres prosjektgruppe.

Konsulentselskapet preges av en flat organisasjonsstruktur, der det ikke er mulighet for å stige i gradene. Lederne ved de ulike avdelingene betegner seg som *daglig tjener*, fremfor *daglig leder*. Tjenernes oppgaver er å være til stede for de ansatte og sørge for at deres arbeidshverdag

er optimal. IT-Consult har fagansvarlige og salgsansvarlige på hvert kontor som følger opp de ansatte på sine respektive områder. De fagansvarlige legger til rette for at ansatte får muligheten til å videreutvikle og vedlikeholde sin kompetanse. Dette skjer eksempelvis gjennom deltakelse på ønskede kurs og konferanser. Salgsansvarlige har ansvaret for å finne nye kunder og prosjekter. Det finnes ingen form for målstyring eller regelstyring hos IT-Consult. Organisasjonen har en personalthåndbok med kjøreregler, og samtidig en målsetning om at denne skal slankes etterhvert som selskapet vokser. Dette omtaler ledelsen som BMI (“Bureaucratic Mass Index”) og beskriver at vekst ikke skal medføre mer byråkratisering, heller det motsatte.

De ansatte hos IT-Consult tilbringer majoriteten av arbeidshverdagen ute hos kunder. Derfor vektlegges sosiale og faglige arrangementer sterkt, og presiseres som viktig for organisasjonskulturen. På disse arrangementene møtes de ansatte for å diskutere både faglige og utenom faglige forhold, slik at relasjonene til hverandre opprettholdes. I Norge gjennomføres Sosial Consult samlinger i gjennomsnitt én gang i måneden, der ansatte innimellom får invitere med sin familie. Her er hensikten å gjøre noe gøy sammen. I tillegg til dette gjennomføres IT-Consult Sessions som er rene fagarrangement. Her er formålet er å utvikle og dele kunnskap blant de ansatte. IT-Consult har videre sitt eget intranett der ansatte kan stille spørsmål, både faglige og utenom faglige, dersom de har et behov for dette.

IT-Consult er særlig opptatt av å fremheve og utøve verdiene sine; *faglig autoritet* og *varme*. *Faglig autoritet* innebærer å være dyktig, vise faglig begjær og engasjement, deler sin kunnskap, er opptatt av kontinuerlig utvikling, kan kombinere forretning og teknologi og være aktiv i faglige fora. *Varme* handler om å bry seg om sine kollegaer og kunder, ha en positiv grunnholdning, bygge gode relasjoner til mennesker rundt seg og bidra med sitt beste for fellesskapet. Dette er presentert både gjennom bedriftens nettside samt uttalt av ledelsen i IT-Consult gjentatte ganger utad. Viktigheten av å utøve disse verdiene og skape et sosialt samhold vektlegges sterkt i selskapet. Dette anses som verdifulle bidrag til fellesskapet gjennom daglig interaksjon og ved deltakelse på sosiale samlinger. Ledelsen i bedriften uttaler at de er opptatt av at de ansatte får muligheten til faglig utvikling og at de ser på dette som en investering fremfor en kostnad. IT-Consult styres ikke etter tallfestede mål og budsjetter, men etter sine verdier. Bedriftens visjon er; «*En fremragende arbeidsplass*» og er valgt som visjon på bakgrunn av tanken om at dersom deres ansattes opplever dette vil de følgelig bidra til

fremragende resultater for bedriftens kunder og andre interessenter. Dette vil således føre til verdi for IT-Consult.

Den økonomiske situasjonen til IT-Consult anses som god. Det vises til et positivt driftsresultat gjennomgående hvert år siden oppstart i 2005. Resultatgraden, som viser hvor stort driftsresultatet er i forhold til omsetningen, var på 15,7 % i 2015. Videre viser Totalkapitalrentabiliteten avkastningen på eiendelene til organisasjonen, og denne var i 2015 36%. På bakgrunn av dette ser vi at de har økonomisk frihet til å ta de valgene organisasjonen ønsker.

3.7 Datainnsamling: Sekundærdata

Hvilken innsamlingsmetode som er hensiktsmessig ved gjennomføring av en forskningsutredning avgjøres av informasjonen som anses nødvendig. I denne sammenheng skilles det mellom primærdata og sekundærdata. Primærdata innebærer nye data knyttet spesifikt til den konteksten som undersøkes (Saunders et al., 2016). Sekundærdata kan defineres som rådata og publiserte oppsummeringer, som i utgangspunktet er innhentet for en annen hensikt (Saunders et al., 2016). Søket etter sekundærdata vil dermed bestå av en etterforskning som har to steg; (1) etablere om dataene man trenger er tilgjengelig som sekundærdata og (2) lokalisere og presisere de dataene som er nødvendige (Saunders et al., 2016).

Vi har utelukkende benyttet sekundærdata i vår utredning, da med tanke på eksisterende forskning omhandlende VBL, samt informasjon om IT-Consult som er hentet fra deres intranett, nettsiden og medieklipp. Videre vil intervjuene vi har fått tilgang til gjennom forskningsprogrammet FOCUS også beskrives som sekundærdata, da de i utgangspunktet ble innhentet til et annet formål. Fordelen ved å benytte sekundærdata er hovedsakelig at det kan være tidsbesparende ettersom dataene allerede er innhentet. Ulempene kan imidlertid være at dataene er innsamlet for en hensikt som avviker med forskningens formål (Saunders et al., 2016). Vi vil utdype videre om dette i kapittel 3.9 *Evaluering av metode*.

Semi - strukturerte intervjuer

Det er tidligere fastslått at dataene som benyttes er innhentet ved bruk av kvalitativ metode og at det er benyttet intervjuer. Saunders et al. (2016) legger til grunn at intervjuer er en målrettet samtale mellom to eller flere mennesker, der intervjueren skal lage en rapport og samtidig spør

konsise og utvetydige spørsmål. Målet med intervjuet skal være å stille «*meningsfulle spørsmål og deretter lytte godt etter til svarene for å kunne utforske disse videre*» (Saunders et.al., 2016, s. 388). Videre presenteres i hovedsak tre ulike intervjumetoder; *semi-strukturerte intervjuer*, *dybdeintervjuer* og *gruppeintervjuer*. Semi-strukturerte intervjuer bærer preg av å ha et sett forhåndsbestemte temaer med påfølgende spørsmål, ofte i form av en intervjuguide, samt åpenhet for oppfølgingsspørsmål og diskusjoner underveis i intervjuet. I det følgende vil vi beskrive intervjuguiden som foreligger for vår forskning, og med dette bidra med en forståelse av innholdet i den. Innledningsvis vil vi påpeke at intervjuguiden er utviklet med det formål å avdekke forhold ved den psykologiske kontrakten hos IT-Consult, likevel finner vi den svært relevant for å henvise til hvordan selskapet utøver VBL.

Det har tidligere blitt påpekt at casestudiet består av 22 gjennomførte intervjuer. Disse har blitt utført på bakgrunn av foreliggende intervjuguide (se vedlegg B), som igjen er nøye utarbeidet. Spørsmålene bærer preg av å være presist formulert, ha et forståelig ordbruk og fornuftige setningsoppbygninger. Dette medfører at de anses enkle å forstå og med det har muligheten til å avdekke viktige innholdsmomenter. Intervjuguiden er inndelt i tre kategoriseringer, disse er spørsmål omhandlende ledelsen i IT-Consult, psykologiske kontrakter og dilemmaer ved konsulentrollen. På bakgrunn av denne oppdelingen vil betingelsene redegjort for under teoridelen omhandlende betingelser for utøvelse av VBL også synliggjøres gjennom intervjuene. Videre ser vi at innholdsmomenter i den psykologiske kontrakten også gjøres gjeldende ved utøvelse av VBL på bakgrunn av foreliggende teorikapittel. Herunder avklaring av forventninger til tanker og handlinger utført i arbeidssituasjoner.

Innledningsvis i intervjuene ble respondentene informert om FOCUS-programmet samt bakgrunnen for intervjuene. Etter ble respondenten bedt om å utrede om sin egen utdanning, erfaring og nåværende arbeidssituasjon, herunder hvilke kundeoppdrag de har for IT-Consult og lengden på disse. Dette bidro med et godt oversiktsbilde over respondentenes nåværende arbeidssituasjon samt en grunnleggende forståelse av deres bakgrunn. Videre ble de spurt om forhold som selvstendighet, variasjon i arbeidsoppgaver og forholdet til kunder.

Første hoveddel omhandlet ledelse, herunder hvilket forhold respondenten har til ledelsen. Disse spørsmålene tok for seg selvledelse, strukturer for tilbakemelding og anerkjennelse fra IT-Consult sin ledelse, leders betydning for motivasjon samt forskjellen mellom ledelse i IT-Consult og andre mer tradisjonelle organisasjoner. Deretter ble det stilt spørsmål omhandlende

den psykologiske kontrakten i IT-Consult og forventninger til denne. Tredje, og siste, del av intervjuet handlet om de ansattes opplevelse av konsulentrollen og i hvilken grad de opplevde dilemmaer ved denne. Den siste delen av intervjuet bidro med innsikt i hvordan IT-Consult legger til rette for å håndtere utfordringer som foreligger i sin bransje, herunder hvordan de legger til rette for at de ansatte kan bytte oppdrag.

Ferdig transkriberte intervjuer fra FOCUS-programmet

Gjennom FOCUS-programmet har vi fått tilgang på ferdig transkriberte intervjuer, noe som medfører at vi selv ikke har formet intervjuguiden eller foretatt observasjoner undervegs i intervjuene. Forskeren som gjennomførte intervjuene har vi imidlertid har tett kontakt med, slik at vedkommende har forklart og beskrevet disse momentene godt. Vi har videre gjennomført en grundig undersøkelse av casebedriften for å bedre vår forståelse for konteksten som foreligger for ansatte og selskapet. Dette ble utført gjennom innsyn i interndokumenter, selskapets hjemmeside samt medieklipp.

Transkriberingen av intervjuene er gjennomført så ordrett som mulig, og bidrar til at vi får et godt bilde av intervjusituasjonen og hva som eksakt ble uttalt under intervjuene både av forsker og respondent. Vi er videre av den oppfatning at det har vært avgjørende for gjennomføringen av forskningen å motta ferdigtranskriberte intervjuer på bakgrunn av ressurs- og tidsbegrensninger. I tillegg til har trolig tilgangen på disse intervjuene muliggjort en svært grundig analyse av et større antall gjennomførte intervjuer sammenlignet med situasjonen der vi ikke hadde hatt en slik tilgang. Kvaliteten i våre funn anses som solide ettersom de inkluderer såpass mange respondenter, samt tilgangen til ytterligere informasjon fra overnevnte kanaler. Videre finner vi at intervjuene bidro med genuine beskrivelser av hvordan VBL utøves, ettersom dette ble påpekt uoppfordret av de ansatte. Det kan på bakgrunn av dette hevdes at vi har oppnådd en bedre forståelse for forskningsspørsmålet, og vår forståelse av dette.

Faktorene henviser til over hevder vi at bidrar til å utelukke svakheter ved resultatene og analysen som presenteres senere i utredningen, til tross for at vi ikke har utredet intervjuguiden og gjennomført foreliggende intervjuer selv.

3.8 Dataanalyse

Formålet med denne utredningen har vært å skape en bedre forståelse hva VBL er og finne ut av hvordan teorien kan utøves. Analysen har derfor handlet om å finne sammenhenger, mønstre og trender som kan belyse nettopp dette. Etersom vi valgte en induktiv tilnærming ved forskningen vil dataanalysen bære preg av å være utforskende, og dermed søke etter å forstå menneskelig atferd i vår spesifikke kontekst. Vi har videre inndelt analysen i tre faser, og utdyper om disse nedenfor.

Analyse fase 1: Utforskning

Vi benyttet god tid på å ta for oss eksisterende teori før vi begynte på analysen av det tilgjengelige datasettet. På bakgrunn av dette hadde vi tilegnet oss bred kunnskap om hva eksisterende litteratur redegjorde for vedrørende VBL. Vi startet derfor med en åpen tilnærming til datasettet ved å lese gjennom alle intervjuene en gang og samtidig se etter mulige indikasjoner på VBL hos IT-Consult. Under denne gjennomgangen av datasettet benyttet vi Adobe Reader og markerte forhold og utsagn vi oppfattet som viktige, samtidig som vi benyttet notat-funksjonen der vi hadde behov for å tilføre utdypende kommentarer. Det var i denne fasen av analysen svært viktig for oss med en bred tilnærming til datasettet, det vi aktivt lette etter indikasjoner på utøvelse av VBL. Etter denne gjennomlesningen opparbeidet vi oss god innsikt i hvilke mønstre vi kunne forvente å finne ved videre analyse av datasettet. Vi så trender som kunne bekreftes av eksisterende teori, men også nye forhold som vi ønsket å utforske videre. Følgelig hadde vi behov for å systematisere og gjennomføre en mer grundig analyse av datamaterialet.

Analyse fase 2: Kategorisering og systematisering

Den andre fasen av analysen besto av en temasentrert analyse hvor vi tok utgangspunkt i to aktiviteter; utvikle kategorier og tilegne data til de ulike kategoriene (Saunders et. al., 2016). I denne fasen av analysen gikk vi i dybden på utsagnene og tolket disse. Dette bidro med å avdekke, og bedre forståelsen av, hvordan VBL utøves i konsulentbedriften. VBL omhandler ledelse med utgangspunkt i organisasjonens verdier. På bakgrunn av dette utviklet vi to hovedkategorier ut ifra verdiene til IT-Consult. Etersom respondentene i studien bestod av konsulene i IT-Consult og følgelig deres uttalelser om sin bakgrunn, ledelsen i IT-Consult, psykologiske kontrakter og konsulentrollen ønsket vi å få innsikt i alle forholdene som kunne kobles til VBL. I litteraturstudiet fikk vi et inntrykk av at VBL er noe som formes på tre nivå,

organisasjon-, ledelses- og ansattnivå, og valgte derfor å følge denne antagelsen ved utforming av underkategoriseringer. Formålet med studien var å utforske hvordan VBL utøves i casebedriften, herunder finne sammenhenger der utøvelsen av verdiene var synlige. Derfor fant vi det hensiktsmessig å inndele analysen på de tre nivåene for å systematisere organisasjonens egne forklaringer på hva verdiene *faglig autoritet* og *varme* betyr. Denne analysen gjennomførte vi ved å opprette et Excel-dokument der hoved- og underkategorier ble ført inn i tabellen loddrett. På bakgrunn av denne kategoriseringen skrev vi inn tilhørende utsagnene til respondentene vannrett, og dermed fikk en oversiktlig framstilling av de sentrale faktorene knyttet til kategoriseringene. Under henvises det til eksempler på koder benyttet i analysen, herunder *Faglig dyktig*, *Bryr deg om dine kollegaer og kunder* og *Regler og rutiner*.

Den første verdien til IT-Consult, *Faglig autoritet*, ble av organisasjonen blant annet forklart som å være *faglig dyktig*. For å identifisere dette begrepet i datamaterialet var det nødvendig å gjennomføre en operasjonalisering av begrepet. Dette ble utført for å finne tilsvarende ord som beskrev det koden, uten at ordet ble benyttet eksplisitt. Eksempler på tilsvarende uttrykk for *faglig dyktig* ville i dette tilfelle være kompetanse, kunnskap og flink. På ansattnivå belyses faglig dyktig eksempelvis som følger;

«Det er unikt at alle ansatte er meget dyktige, kvalitets- og ansvarsbevisste».

På ledelsesnivå ble det blant annet uttrykt slik;

«Ja, det som jeg tror er vel at jeg ser mer opp til han [Leder 1] i forhold til at han er liksom sånn, business-messig så er han utrolig dyktig da».

Den andre verdien, *varme*, har vi kategorisert blant annet ved; *bryr deg om dine kollegaer og kunder*. Vi har i denne sammenheng operasjonalisert begrepet, ved at henvisninger til blant annet omsorg, empati og ”det lille ekstra”. En indikator der konsulentene viser til at de bryr seg uttrykkes eksempelvis på denne måten;

««Det er en varme og inkludering, og at man faktisk bryr seg om hverandre som mennesker også, den har vært veldig sterk her i IT-Consult og mye mindre fremtredende andre steder»».

Videre henviser vi til to eksempler på ledelsesnivå;

«Altså personligheten til lederne som blir så genuin, omsorg for hver enkelt».

«Jeg har vært andre steder hvor den empatien har vært fraværende. Men her er den så definitivt tilstede».

På organisasjonsnivå var vi ute etter å finne utsagn omhandlende strukturelle forhold. Det var en vanskeligere å plassere utsagn i denne kategorien på bakgrunn av at dette ikke direkte

omhandlet menneskelig atferd. Vi måtte følgelig støtte oss på teorien som lå til grunn for utredningen, herunder hvilke betingelser eksisterende teori redegjør for at må foreligge ved utøvelse av VBL. På organisasjonsnivå søkte vi etter å finne bevis for blant annet hvilke *regler og rutiner* som forelå for IT-Consult. Denne koden ble operasjonalisert til å inkludere uttalelser om blant annet frihet og byråkrati;

«Beslutninger kan stort sett tas av den enkelte ansatte, nesten ikke noe byråkrati eller hierarki».

Ved å benytte koder slik de er henvist til ovenfor opparbeidet vi oss et innholdsrikt og systematisert Excel-dokument. Dette bidro til å gjøre den videre analysen enklere da vi søkte etter å forstå hvordan IT-Consult utøver VBL, og gjennom denne analysen finne frem til hvilke innholdsmomenter som synes særlig vesentlige.

Analyse fase 3: Refleksjon

Etter å ha gjennomført kategoriseringen av begrepene gikk vi i dybden på hvert enkelt utsagn for å avdekke innholdet i VBL. Det ble samtidig gjennomført en sammenligning av datasettet med eksisterende teori for å finne ut av hvordan våre funn støttet seg til og avvek fra kunnskapen vi hadde tilegnet oss gjennom litteraturstudiet. Vi opplevde i denne sammenheng noen utfordringer med kategoriseringene vi hadde opprettet i Fase 2. Kategoriene ble utarbeidet på bakgrunn av beskrivelser av hva verdiene innebar, ikke forhold avdekket i litteraturstudiet. Grunnen til at vi valgte denne tilnærmingen var at eksisterende forskning på VBL ble ansett som mangelfull. Vi ønsket på bakgrunn av dette å skape en åpen og reflektert tilnærming til casebedriften for å finne bevis på hvordan VBL kan utøves, og følgelig skape et nytt bidrag til teorien ved å tilnærme oss dette som en evidensbasert teori for VBL. Vi brukte derfor mye tid på å diskutere og reflektere over de funn vi faktisk hadde avdekket i lys av kunnskapen vi hadde tilegnet oss gjennom litteraturstudiet. Ved å gå i dybden på hvert enkelt utsagn innenfor kategoriene evnet vi å skape en bedre forståelse og en grundig innsikt i hvordan VBL utøves i casebedriften. Her avdekket vi at VBL innebar innholdsmomenter på tre nivå; organisasjonsnivå, ledelsesnivå og ansattnivå. Denne fasen av analysen ble på bakgrunn av overnevnte faktorene nevnt over mindre strukturert i forhold til Fase 2. På tross av dette bidro den likevel til både å bekrefte forhold vi forventet å finne innledningsvis i analysen, samt bidra med ”aha-opplevelser” som vi mener vi ikke hadde oppnådd uten overnevnte refleksjon.

3.9 Presentasjon av data

I kapittel 4 *Resultater* viser vi funn og samtidig analyserer deres betydning for utøvelse av VBL i IT-Consult. Vi har i denne sammenheng benyttet utsagn fra intervjuene for å fremheve og underbygge de funn og mønstre vi avdekket gjennom analysen. Vi presenterer utsagnene med anførselstegn («...») og kursivering. Noen av utsagnene vi presenterer belyser viktige moment men er i intervjuet fremkommet som en del av et lengre svar, disse er derfor gjengitt med (...) i utsagnet. Informasjonen vi har fått gjennom intervjuene innebærer uttalelser om konkrete personer både i IT-Consult og om kunder. For å sikre anonymitet er slike utsagn presentert med *leder 1*, *leder 2* og *ledelsen* samt *kollega* og *kunde*. I enkelte situasjoner har det vært nødvendig å spesifisere temaet eller personen en uttalelse gjøres om. Vi har her valgt å merke dette med [...] for å poengtere at det ikke er noe respondenten selv har uttalt. Ettersom vårt datamateriale også består av funn fra interne dokumenter og medieklipp, blir dette presisert ved presentasjon av slik data.

3.10 Evaluering av metode

Vi nå avslutte metodekapittelet med å diskutere styrker og svakheter ved metoden vi har benyttet. Det redegjøres for ulike former for reliabilitet og validitet, samt etiske retningslinjer som er etterstrebet i denne forskningsprosessen.

Reliabilitet

Reliabilitet er knyttet til hvorvidt undersøkelsen representerer den virkelige situasjonen og deles inn i *ekstern* og *intern reliabilitet*. Ekstern reliabilitet viser til replikasjonsevnen til studiet (Sanders et. al., 2016). På bakgrunn av utredningens kvalitative metode, vil det ikke foreligge et reliabilitetsmål. Dette på bakgrunn av at genererte resultater avhenger av en relasjon mellom forsker og respondent, noe som strider mot replikasjonsevnen ved studiet. Intern reliabilitet henviser til de datateknikker og analytiske prosedyrer som anvendes i forskningen (Saunders et. al., 2016). Videre vil intern reliabilitet henviser til at det må være transparens vedrørende hvordan rådata benyttet i redegjørelsen tilskrives mening, samt sikring av konsistens under studien. Denne konsistensen kan opprettholdes ved at flere forskere utfører forskningsprosjektet sammen, herunder utfører intervjuer og observasjoner samt oppnår enighet vedrørende funn. Vår utredning er gjennomført som et samarbeid med forskningsprogrammet FOCUS ved Norges Handelshøyskole, heretter forkortet NHH. De transkriberte intervjuene vi har fått

tilgang til er utført av en rekke forskere, og i vår analyse har vi diskutert og enes om funnenes betydning. Det er videre sikret høy konsistens ved å benytte et Excel-dokument for å oppnå stabilitet i analysen og tolkningen av data.

Det finnes imidlertid trusler, både hos forskere og hos respondentene, knyttet til om resultatene oppnår høy reliabilitet (Sanders et al., 2016). Deltaker feil kan oppstå dersom respondentene blir intervjuet ved ugunstige tider. Dette har vår studie motvirket ved å informere respondentene om når intervjuene skal gjennomføres og samtidig henvist til hva som forventes av dem. Deltaker bias innebærer situasjoner der respondenten blir påvirket av omgivelser og følgelig gir uriktige svar. I vår studie er dette motvirket ved å gjennomføre intervjuene i trygge omgivelser for respondentene. Forskerfeil innebærer forhold som endrer forskernes tolkning og forståelse, og kan oppstå der forskerne ikke er godt forberedt til intervjuene. Følgelig kan dette medføre til at viktig informasjon gitt av respondenten misforstås eller ikke fanges opp. Ettersom vi har fått tilgang på ferdig transkriberte intervjuer, vil forskerfeil i denne sammenheng forsøkes forhindret ved å gjennomføre et grundig litteraturstudie før vi startet på analysen av datamaterialet. Forsker bias inntreffer der forskerens subjektive mening påvirker ytringene fra intervjuobjektet. Dette er forsøkt motvirket ved å utrede en intervjuguide med verdinøytrale spørsmål, samt bruk av båndopptaker ved utførelsen av intervjuet.

På bakgrunn av overnevnte momenter har vi gjort vårt ytterste for å etterstrebe en god intern reliabilitet i utredningen, herunder dataanalysen.

Validitet

Validitet handler om studien vi har gjennomført kan ansees som gyldig. Følgelig viser det til om vi kan trekke korrekte slutninger på bakgrunn av utført forskning (Saunders et. al., 2016). Vi har etterstrebet sannhet og refleksjon i resultatene vi produsert samt premisene for hvordan disse har framkommet. Dette har vært essensielt ettersom konklusjonen baseres på nevnte resultater.

Ekstern validitet omhandler om et studies forskningsresultater kan generaliseres til andre relevante situasjoner eller grupper (Saunders et al., 2016). Med dette menes det om våre funn vedrørende utøvelse av VBL kan gjøres gjeldende for andre organisasjoner i konsulentbransjen. Saunders et. al. (2016) viser til at det innenfor kvalitativ forskning sjeldent foreligger

tilstrekkelig datamateriale for å utgjøre et representativt utvalg av populasjonen, følgelig vil konklusjoner vanskelig generaliseres. Samtidig viser de til at et mål ved kvalitativ forskning ikke er å generalisere til en populasjon, da hensikten med en slik studie er å tilegne seg mer dybdekunnskap og forståelse av et mindre utvalg. Videre kan studiens overførbarhet erstatte behovet for ekstern validitet (Saunders et. al., 2016). Dette referer til om relevansen av funn kan overføres til andre forskningssituasjoner. Vår studie vil kunne gi lav ekstern validitet på bakgrunn av at vi undersøker en gitt kontekst, med et begrenset utvalg av respondenter. Samtidig er vi av den oppfatning at casen som er benyttet er godt egnet for å finne bevis på hvordan VBL kan utøves og dermed bidra til en evidensbasert teori for VBL. Det er et ønske fra oss at denne teorien følgelig kan etterprøves og overføres til andre situasjoner i fremtiden.

Intern validitet er etablert når forskningen, herunder dataene benyttet, bidrar med innsikt til forskningens formål (Saunders et. al., 2016). Følgelig om dataene bedrer forståelsen av forskningsspørsmålet som ligger til grunn for forskningen. På bakgrunn av dette er det essensielt å få tilgang til kunnskap og erfaring som respondentene innehar på forskningsområdet, utelukke mangler i forskningsdesignet og videre at datasettet benyttet i forskningen henviser til valide funn.

Målevaliditet omhandler om det vi finner gjennom intervjuene beskriver slik det er i realiteten. Innholdsvaliditet omhandler måleinstrumentet, i vårt tilfelle spørsmålene, og om disse bidrar med adekvat dekking av det vi undersøker. Den interne validiteten i vår studie vil hovedsakelig avhenge av om respondentene svarer korrekt ut i fra hvordan situasjonen er og hvor presis utarbeidelsen av spørsmålene er. Forskerne fra FOCUS-programmet som har gjennomført intervjuene har tilstrebet intern validitet ved å gi retningslinjer til respondentene slik at de besvarer våre spørsmål ut ifra den konteksten de faktisk befinner seg i. Det er likevel grunn til å påpeke at dette er vanskelig å kontrollere, da respondenten tas ut av sin naturlige kontekst, altså arbeidssituasjonen. Siden spørsmålene ikke er utformet til å undersøke utøvelsen av VBL, men heller til å undersøke andre begreper, er det grunn til å påpeke at dette kan medføre at spørsmålene ikke bidrar med adekvat dekking av det vi ønsker å undersøke. Våre resultater viser imidlertid at vi har funnet en rekke utsagn som indikerer det vi har ønsket å undersøke, selv om respondenten ikke er spurt direkte om slike spørsmål. Vi anser dette som en styrke fremfor en svakhet ved studien, da dette indikerer at de funn vi har gjort er reelle og basert på genuine utsagn fra respondentene.

Videre er intervjuene utført ved å ta for seg respondenter fra de tre kontorene til IT-Consult i Norge, således fører denne spredningen til at utvalget er balansert i den forstand at intervjuene henviser til en oversikt av hele virksomheten i Norge. Følgelig styrkes den indre validiteten på bakgrunn av dette. Vi har tidligere redegjort for hvordan intervjuene benyttet i forskningen er gjennomført, herunder at de er semi-strukturerte, basert på en velformulert intervjuguide, og videre at disse er transkribert ordrett i etterkant. Dette åpner for at respondentene fritt kan uttale seg i løpet av intervjuet og at forsker kan stille oppfølgingsspørsmål der dette anses nødvendig. Videre sikrer transkribering at forsker ikke kan ilegge sin subjektive mening til det som blir ytret under intervjuene. Saunders et. al. (2016) henviser til styrket intern validitet ved kvalitativ forskning dersom flere datainnsamlingsmetoder benyttes. Vi har tidligere redegjort for at vi, i tillegg til intervjuene, har benyttet interne dokumenter samt medieklipp omhandlende IT-Consult. Basert på overnevnte momenter anses følgelig den interne validiteten til forskningen å være sterk.

Etikk

Det finnes flere retningslinjer for de som skal gjennomføre en forskningsprosess. Den nasjonale forskningsetiske komité har utarbeidet prinsipper og retningslinjer for hvordan forskning bør gjennomføres. Det argumenteres for at forskning er av stor betydning for enkeltmennesker, samfunnet og for global utvikling (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2014). Gjennom vår studie har vi etterstrebet retningslinjer både i arbeid med data, utarbeidelse av forskningsrapport, gjennom deltakelse på seminar, i samtale med veileder og med utenforstående.

Vi har er av den oppfatning at vi har fulgt de 14 retningslinjene fra De nasjonale forskningsetiske komiteene (2014) gjennom hele forskningsprosessen. Sannhetsbestrebelse er forsøkt ved å gjennomføre et omfattende litteraturstudie, for deretter å benytte data fra en casebedrift, for å bidra med ny innsikt til den teorien og forskningen som foreligger. Det er gitt frihet fra forskningsinstitusjonen NHH til oss som forskere i forhold til metodevalg, gjennomføring og publisering. Kvalitet er sikret ved at forskerne fra NHH som har gjennomført intervjuene, har kompetanse til å utarbeide relevante spørsmål og videre at vi har kompetanse til å tolke og behandle tildelt data. Denne kompetansen har vi blant annet tilegnet oss gjennom metodekurset STR405, Metode for masterutredningen, ved NHH våren 2016. Informanter i forskningen er frivillig informert om samtykket og det er hindret bruk og formidling av

informasjon som kan skade enkeltindivider. Det er videre vektlagt en åpenhet om relevante roller og relasjoner som forskerne inngår i med tanke på interessekonflikter. Redelighet er etterstrebet gjennom å søke troverdighet og sikring av god etterprøvnbarhet ved å henvise til referanser. Forskningen som er også gjennomført i tråd med nasjonale lover og regler, samt internasjonale konvensjoner og avtaler.

Gjennom FOCUS-programmet er det avklart dataeierskap, datadeling, forfatterskap, publisering, fagfellesvurdering og samarbeid forøvrig. En etisk utfordring ved FOCUS-programmet er imidlertid at programmet har tilgang på innsamlede data, samt at datamaterialet kan benyttes i fremtidig forskning og publikasjoner fra programmet. Respondentene og ledelsen i casebedriften er opplyst og informert om dette, og denne informasjonen er derfor ikke skjult for dem. Vi har i denne sammenheng også skrevet under på en taushetserklæring, slik at alle data behandles og presenteres anonymt. Datamaterialet er videre meldt inn til norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste.

Et ansvar for Institutt for Strategi og Ledelse ved NHH å sikre etterlevelse av god vitenskapelige praksis og etablere mekanismer for håndtering av mistanke om brudd på forskningsetiske normer. Det er et samfunnsansvar å sikre at forskningen kommer forskningsdeltakere, relevante grupper eller samfunnet til gode, og unngå at den gjør skade. Det er både forskningsinstitusjonen og forskerne som har vært involvert i studien sitt ansvar at relevant kunnskap formidles til regioner som ellers blir utelukket på grunn av økonomisk ulikhet.

Vi har vært klare på at vi gjennom denne prosessen har opptrådt som ambassadører for NHH, og FOCUS-programmet og har hatt dette i tankene i vårt arbeid. I en eventuell offentlig sammenheng vil vi være oppmerksomme på å skille mellom profesjonelle ekspertkommentarer og personlige meninger. Dette for å ikke misbruke autoriteten oppnådd som forsker.

Avslutningsvis vil vi derfor oppsummere med å si at vi har behandlet personene som har deltatt i forskningen, som respondenter eller på annen måte, med respekt. Videre at vi som forskere har etterstrebet gode konsekvenser av våre aktiviteter, og at mulige uheldige konsekvenser er forhindret på best mulig måte. Vi har også etterstrebet at forskningen skal være rettferdig utformet og utført. Videre at vi har fulgt anerkjente normer og opptrådt ansvarlig, åpent og ærlig overfor medmennesker og offentlighet. På bakgrunn av ovennevnte forhold mener vi at etiske retningslinjer er fulgt, tatt hensyn til og overholdt i vår studie.

4. Resultater

I dette kapitlet vil vi presentere og beskrive våre viktigste funn avdekket i datamaterialet. Gjennomgående i kapitlet vil det presenteres utsagn og skildringer gitt av ledelsen og konsulentene som bidrar til å belyse hvordan VBL utøves hos IT-Consult. Videre har vi gjennom litteraturstudiet blitt bevisst mangler i forklaringen av begrepet VBL. I eksisterende teori vektlegges betingelser for utøvelsen av VBL på organisasjons og ledelsesnivå, med innspill av teori vedrørende hvilken type ansatte dette passer for og hva som kjennetegner dem. Hvilke betingelser og ansvar som foreligger hos ansatte ble derfor ansett som mangelfull. Vi har følgelig en unik mulighet til å undersøke VBL nærmere gjennom vårt datamateriale i en kontekst hvor ledelsen av selskapet selv uttaler utøvelse av VBL, og på denne måten bidra til å lukke gapet mellom teori og praksis. Formålet med studiet har dermed vært å besvare forskningsspørsmålet;

Hva er Verdibasert ledelse og hvordan kan det utøves?

I arbeidet med å besvare problemstillingen har vi benyttet organisasjon- og ledelsesnivå slik eksisterende teori vektlegger. I tillegg har vi på bakgrunn av datamaterialet fått bekreftet et nødvendig tredje nivå, nemlig ansattnivå. Dette nivået bør redegjøres for i forklaringen av hva VBL er og belyser innholdsmomenter samt forventninger hos ansatte ved utøvelse av ledelsesteorien. Vi oppfatter funnene avdekket gjennom studien som et bidrag til en evidensbasert teori for VBL. De funnene vi har gjort bekreftes av eksisterende litteratur for temaet, samtidig som vi henviser til nye innholdsmomenter til VBL. Dette bidraget vil derfor kunne hjelpe med å lukke gapet som eksisterer mellom teori og praksis.

Inndelingen av resultatdelen er som følger; det første som presenteres er *verdi overenstemmelsen*, herunder hvordan verdisettet til IT-Consult gjøres gjeldende for selskapet. *Verdibasert ledelse: Organisasjonsnivå* tar for seg funn omhandlende den strukturelle oppbygningen til selskapet. Deretter presenteres *Verdibasert ledelse: Ledelsesnivå* som viser til hvordan VBL gjøres gjeldende av ledelsen i IT-Consult. Avslutningsvis presenteres *Verdibasert ledelse: Ansattnivå* som tar for seg hvilke innholdsmomenter og forventninger som eksisterer for ansatte i VBL.

4.1 Verdioverensstemmelse

Det første funnet vi ønsker å vise til er den etablerte verdi overensstemmelsen som foreligger hos IT-Consult som et resultat av at de praktiserer VBL. Ledelsen og konsulentene støtter seg i stor grad til kjerneverdiene og vi vil i det følgende delkapittelet belyse dette. Bakgrunnen for verdi overensstemmelsen baseres på hvordan verdiene til IT-Consult har blitt internalisert hos de ansatte og hvordan verdiene uttrykkes i organisasjonen. Verdiene til organisasjonen er som nevnt tidligere *faglig autoritet* og *varme*. Der førstnevnte verdi innebærer å være faglig dyktig, vise faglig begjær og engasjement, dele sin kompetanse, er opptatt av kontinuerlig utvikling og er aktiv i faglige fora. Varme handler om å bry seg om sine kolleger og kunder, ha en positiv grunnholdning, skape gode relasjoner til mennesker rundt seg og bidra med sitt beste til fellesskapet. Vi tar utgangspunkt i foretatte intervjuer, medieklipp samt informasjon hentet fra IT-Consult sin hjemmeside, for å belyse denne verdi overensstemmelsen. Innledningsvis er det tydelig at verdiene i stor grad påvirker og styrer handlingene til ledelsen og konsulentene;

«(...) Hele veien i IT-Consults historie så har vi vært fokusert på disse verdiene våre, og vi har prøvd å ta beslutninger basert på de, og jeg har ikke tall på hvor mange beslutninger jeg har tatt basert på verdiene».

«Man har tro på de verdiene som (...) da. Veldig mange andre selskaper har også sånne verdier som står på visittkortene eller på nøkkelkortet eller noe sånt da. Men der er det bare ord. Men i IT-Consult er det faktisk noe som driver oss».

På bakgrunn av dette presenteres fire innholdsmomenter *verdier som kulturbærere, trygghet og mulighetsrom gjennom verdier og familiefølelsen hos IT-Consult*. Ved å ta utgangspunkt i disse innholdsmomentene forsøker vi tydelig å belyse hvordan verdi overensstemmelsen har blitt etablert i IT-Consult, og videre hvordan den påvirker de ansatte. Det er her videre viktig å presisere henvisningen til generelle trender i datamaterialet, på bakgrunn av dette kan det forekomme individuelle forskjeller blant konsulentene på individnivå.

Verdier som kulturbærere

Vi viste til manglende forskning i teoridelen vedrørende praktisering av VBL, herunder hvordan verdier skal virke som kulturbærere og videre til manglende definerings og implementering av disse. Hos IT-Consult har deres verdier fulgt organisasjonen helt siden oppstart våren 2005. Organisasjonen ble opprettet da fire konsulenter satt seg sammen og stilte seg spørsmålet; *er det mulig å bygge en ny og unik organisasjon basert på en kompromissløs sammensetning av mennesker som har faglig autoritet og varme?* Spørsmålet deres ble besvart i 2012 da IT-

Consult oppnådde en andreplass, og ble første norske bedrift med en topp-ti plassering, i den europeiske kåringen av «A Great Place to Work», som inkluderer over 1000 organisasjoner i Europa. Om mottakelse av denne prisen uttrykker ledelsen hos IT-Consult følgende;

«Vi må takke alle våre kolleger for at de er der de er og vil bestemt fortsette, bevare og fremme vår gode kultur. Vi vil også takke våre kunder som gir oss spennende oppdrag og gode prosjektmiljøer for våre konsulenter».

«Vi er allerede best i klassen på det sosiale, og det vet liksom hele Norge da, på grunn av de her kåringene».

Ledelsen viser til verdienes sentrale plass i organisasjonen når de forklarer hvorfor de mottok denne kåringen. Videre påpeker ledelsen forventninger om bidrag fra alle medlemmene i IT-Consult ettersom organisasjonskulturen ikke skaper seg selv;

«Kulturen sitter ikke i «veggene» og heller ikke i den enkelte, men derimot mellom mennesker».

«Jeg tror at vi internt i hvert fall, vil ha nytte av å kunne si «dette er IT-Consult, dette er det IT-Consult skal være», så det synes jeg er kjempebra».

Ledelsen har ved en rekke anledninger presisert hensikten med verdiene. Dette tyder på en klart definert hensikt med verdiene, og hvordan disse påvirker utøvelsen av VBL i organisasjonen. De hevder å ikke bare være en organisasjon, men også et konsept eller en idé om hvordan å bygge en unik organisasjonskultur. Denne kulturen presiserer de er fundamentet for hvordan de behandler hverandre og kundene sine, tar beslutninger og behersker etablerte praksiser, og viser videre til at dette er forankret av verdisetet til organisasjonen;

«IT-Consult er en verdi-drevet organisasjon. Dette betyr at våre verdier benyttes i analyser av både kortsiktige og langsiktige valg, avgjørelser og prioriteter. Vi har oppsummert våre verdier på denne måten: faglig autoritet og varme».

«Varme innebærer at vi bryr oss om kundene våre. Vi lytter til deres utfordringer og setter oss inn i deres problemstillinger. Vi engasjerer oss og blir kjent med de som vi samarbeider med i hverdagen. Varme innebærer også at vi bryr oss om våre kolleger i IT-Consult, deres ledsagere og barn - det vi omtaler som «IT-Consult familien».

«Faglig autoritet innebærer at vi behersker etablerte praksiser, at vi holder oss oppdatert på trender og teknologier og at vi deler kunnskap med de rundt oss».

Med utgangspunkt av å være en verdibasert organisasjon, har IT-Consult formulert en visjon; *En fremragende arbeidsplass*, og en misjon: *Vi bryr oss*, som skal gi retning til organisasjonen. En måte IT-Consult arbeider for å oppnå disse målsettingene er ved å inkludere de ansatte i beslutninger. Det er tilrettelagt for et retrospektiv én gang i året, der organisasjonen samler alle

ansatte for å analysere og vurdere det de har utrettet det siste året. Dette skal belyse hva de har oppnådd og videre hva som kan forbedres. I slike strategiprosesser inkluderes ansatte, der deres stemmer er like viktige som ledelsens. IT-Consult legger vekt på at selskapet er avhengig av å opptre som en samlet front og ønsker innspill fra sine ansatte. På bakgrunn av dette hevder de å praktisere VBL gjennom å;

«Samle energi rundt et felles mål hvor verdiene gjenspeiles i handling».

Ledelsen har videre etablert en prosess for hvordan organisasjonen skal oppnå den ønskede kulturen basert på verdiene. Prosessen for å etablere kultur i IT-Consult består av fem steg; (1) Definere et tankegods – en filosofi for selskapet, (2) Ansett kun de som deler selskapets tankegods, (3) Skape forventninger som kan innfris, (4) Omsett tankegodset til kultur, (5) Tilrettelegg for kontinuerlig læring og forbedring. Videre presiseres det av ledelsen et eierskap til kulturen som deles av alle, der kulturen er avhengig av kontinuerlig vedlikeholdelse. På bakgrunn av overnevnte prosess har ledelsen gjort seg noen refleksjoner rundt IT-Consult sin visjon som er *«En fremragende arbeidsplass»*;

«Skaper lojale medarbeidere, gir lavere sykefravær og kan gi god presseomtale».

«Et fremragende arbeidsmiljø; tiltrekker nye kandidater, bidrar til stabilitet i kunderelasjonen og styrker merkevaren».

Videre uttrykker de ansatte anerkjennelse for arbeidet ledelsen har lagt ned i prosessen mot å skape organisasjonskulturen, der deres tilhørighet til denne fremstår som sterk;

«Det særegne med IT-Consult: Hva skal jeg si? Jeg må finne et godt ord for det. Helhet. (...) En kan være seg selv. Jeg tror kanskje det er det som kan være en forskjell».

«Den kulturbyggingen som de [Ledelsen] jobber med er utrolig bra».

«Måten vi hele tiden holder fokus på at dette skal være topp plass å jobbe mener jeg er unik. Det brukes store ressurser, både tid og penger, på at alle skal bli hørt og kunne bidra til å gjøre IT-Consult til en bedre arbeidsplass. Dette bruker vi tid på nesten hver eneste gang vi samles, og det er ca 1 gang i måneden».

Det kan på bakgrunn av overnevnte punkter hevdes å foreligge et målrettet arbeid siden oppstart av organisasjonen, fra ledelses side, for å etablere organisasjonskulturen med bakgrunn i utøvelse av VBL. Videre henviser ledelsen til organisasjonskulturen som avhengig av menneskene i IT-Consult ettersom det, i følge ledelsen, er disse som skaper den. Det kommer også tydelig frem bevisstheten til IT-Consult omhandlende sitt perspektiv på organisasjonen, da de hevder å være en verdi-drevet organisasjon, der verdiene skal fungere som veivisere for beslutningstaking.

Samhold på bakgrunn av et verdsett

Det fremkommer et ønske fra de ansatte, på lik linje med lederne, om å bidra til å bevare tilknytningen til organisasjonens verdier. Flere av konsulentene uttrykker en stolthet og et ønske om å holde en tett kobling til disse;

«(...) Men da at jeg ville være en del av gruppe som skilte seg ut, og som hadde et verdsett som var helt i takt med mitt eget».

«Det er på en måte det du som ansatt må bidra med for at dette skal bli bra».

«Jeg har lyst til å være med å skape det [verdier og visjon til IT-Consult], kan du si. Så det påvirker meg i veldig stor grad egentlig».

«Føler jeg da, at du blir mer en del av hele selskapet og du ønsker virkelig å bidra, til vekst og sånt noe. Du vil helst at dette skal lykkes og du vil gjerne vokse også, ikke minst. Jeg synes det er ålreit».

For å undersøke hva IT-Consult kan gjøre for å skape dette engasjementet for å bygge kultur rundt verdiene, gjennomfører organisasjonen en ikke-anonym medarbeiderundersøkelse tre ganger i året. På denne undersøkelsen blir de ansatte bedt om å gi terningkast og utfyllende kommentarer på utsagn som; *Hvor fornøyd er du med kundeoppdraget ditt, din faglige utvikling, de sosiale aktivitetene, oppfølging fra administrasjon og ledelse og helhetsinntrykket av din arbeidsplass?* En oversikt over scoren IT-Consult har hatt i tidsperioden 2012-2014 presenteres som vedlegg 3 (Resultater fra medarbeiderundersøkelse). Ansatte blir også bedt om å gi mer utfyllende kommentarer. På svar fra en av medarbeiderundersøkelse, kommer følgende frem som svar fra de ansatte;

«Dette er for meg en usedvanlig arbeidsplass, med ledelse og kollegaer som bryr seg om sine medmennesker. Faglig autoritet og varme – er slagordet for firmaet – Det unike er at man faktisk er helt oppriktig og ærlig i dette utsagnet».

«Det er først og fremst et veldig inkluderende miljø som er opptatt av individene. Ledelsen uttrykker likeverd overfor sine ansatte uavhengig av bakgrunn og erfaring».

«Miljøet og menneskene som jobber her er faglig engasjerte og varme mennesker (...)Vi har i det hele tatt et fantastisk godt fellesskap her».

Fra utsagnene over uttrykker de ansatte følelsen av å bli ivaretatt, sett og inkludert av ledelsen, hvilket underbygger den etablerte prosessen om å skape en organisasjonskultur basert på praktisering av VBL. Videre ser vi av uttalelsene nedenfor, indikatorer der visjonen til organisasjonen, *en fremragende arbeidsplass*, hevdes å være noe IT-Consult har oppnådd. De ansatte uttrykker et foreliggende samhold hos IT-Consult som er unikt og ulikt det de har opplevd tidligere;

«Jeg skjønnte at jeg kom til å få flinke kolleger, men jeg skjønnte nok ikke at de skulle være så kule, og at miljøet var så sammensveiset».

«Og den kulturen og det det betyr for IT-Consult, det synes jeg er veldig godt gjennomført fra ledelsen i IT-Consult også».

«Ja, det er ganske moro. Det er rett og slett på grunn av den tilliten. Den tilliten, hvertfall for min del, har den vært veldig, veldig viktig altså. Du føler liksom at de stoler på deg. Og det vil si at du (...) eller hvertfall for mitt vedkommende, føler jeg da at du blir mer en del av hele selskapet og du ønsker virkelig å bidra».

Det synes å foreligge et klart ønske fra ansatte om å bidra til å bygge organisasjonskulturen og gjennom oppnår de en opplevelse av å være en samlet enhet.

Trygghet og mulighetsrom gjennom verdier

Verdiene til IT-Consult bidrar til å gi muligheter og skape trygghet for sine ansatte. De kan fungere som symboler på framtidorienteringer og gjennom dette virke ledede for de ansatte. Trygghet skapt gjennom verdier er noe de ansatte stadig uttrykker i de foretatte intervjuene, videre presiserer de tryggheten basert på fellesskapet i organisasjonen;

«Og så var det mest av alt at det [jobbe for IT-Consult] var litt tryggere, eller egentlig utrolig mye tryggere. Kanskje derfor jeg likte det så godt».

«Usedvanlig sterkt faglig miljø (...) Med så dyktige medarbeidere så klarer bedriften seg godt selv i nedgangstider da «alle» sliter. Det gir en god trygghet».

«Fokus på varme og et veldig godt sosialt miljø føler jeg er unikt. Det er en trygg og komfortabel sosial setting».

Utsagnene viser til en trygghet de ansatte opplever på bakgrunn av verdisetten til IT-Consult, der dette synliggjøres både i arbeidshverdagen og i relasjonene til hverandre. Vi får inntrykk av en sterk verdsettelse fra de ansatte på bakgrunn av dette.

Familiefølelsen hos IT-Consult

En indikator på graden av forankringen til verdiene i organisasjonen fremkommer gjennom det IT-Consult betegner som «familiefølelsen». Denne følelsen av tilhørighet illustrerer godt hvordan kjerneverdiene er vevd inn i organisasjonens helhet. Både ledelsen og de ansatte anser hverandre som familiemedlemmer, der denne følelsen anses som en unik erfaring for de ansatte;

«En unik familiefølelse hvor man umiddelbart blir inkludert som nyansatt».

«Sterk familiefølelse. Alle bryr seg om hverandre og det legges opp til en rekke arrangementer for ansatte, ansatte med ledsager, og ansatte med familie».

«Det er en varme og inkludering, og at man faktisk bryr seg om hverandre som mennesker også, den har vært veldig sterk her i IT-Consult og mye mindre fremtredende andre steder. Andre steder jeg har jobbet så har det kanskje vært enkeltpersoner som har vært flinke på det, men kulturen har ikke vært sånn».

Denne følelsen av tilhørighet, gjennom å være en stor familie, ser ut til å følge de ansatte fra de er nyansatt. Samtidig finner vi en inkludering av familiene til de ansatte som verdsettes høyt. Denne familiefølelsen hever de ansatte er skapt av menneskene i IT-Consult. Flere av konsulentene uttrykker et ønske om å bevare denne følelsen når organisasjonen vokser;

«Det har vært tradisjon i IT-Consult at vi har vært en stor familie, hvor alle kjenner alle, og du har en god del sosialt sammen, både med og uten ektefelle og sånt».

«(...) Jeg litt redd for den her familiefølelsen som jeg synes har vært veldig bra i IT-Consult. For den [familiefølelsen] har vært ganske bra, det var veldig bra i starten, når vi hadde en sånn familiegreie og vi kjente familiene til de andre kollegaene og ja, da kan man bry seg om hverandre da».

Som vi ser har IT-Consult oppnådd noe de hevder er sjeldent, de har klart å forme organisasjonen rundt sine to verdier, *faglig autoritet og varme*. Hvor sterkt internalisert verdiene faktisk er kommer frem av følgende utsagn fra sluttintervjuet til to ansatte;

«For når jeg så etter et firma nå, så var jeg ganske klar om at jeg ikke ville jobbe et sted som ikke har varme-perspektivet inne i seg».

«Jeg vil ikke være et sted som primært er opptatt av tall og teknologi da, på en måte (...) Har ikke lyst til å flytte ut i kulda igjen».

Sitatene illustrerer annerledesheten til IT-Consult, der de skiller seg fra andre organisasjoner på bakgrunn av sin sterke tilknytning til verdiene *faglig autoritet og varme*. Ut i fra datasettet finner vi lange ansettelsesforhold blant de ansatte, følgelig antas det som et ønske fra de ansatte å bli værende i IT-Consult over lang tid. Dette gir ytterligere indikasjoner på foreliggende trivsel og tilhørighet til organisasjonen. Videre underbygges dette av den gjennomsnittlige turnover-raten for organisasjonen, som var på 2-3 prosent i tidsrommet 2005-2013 (medieklipp). Videre legges det særlig vekt på mellommenneskelige faktorer for å beskrive denne tilhørigheten. Et interessant utfall av det sterke samholdet hos IT-Consult, er konsulentenes uttrykk om et ønske om å dele denne opplevelsen med flere;

«Helt fantastisk egentlig. Det er flere jeg har prøvd å få over hit, for å si det sånn. Og litt sånn at (...) det jeg liker best er dette med at du føler at ledelsen har (...) det har

veldig høy tillit til deg. Altså, du føler at du kan ta de beslutningene du vil egentlig. Og at de stoler på at du faktisk gjør (...), og det setter jeg veldig, veldig pris på. Det har jeg savnet nesten alle steder jeg har jobber, for å si det sånn».

4.2 Verdibasert ledelse: Organisasjonsnivå

Det ble i teoridelen gjennomgått eksisterende organisatoriske betingelser for utøvelse av VBL. Vi finner hovedsakelig tre forhold som anses avgjørende for praktisering av VBL hos IT-Consult, og velger i dette kapittelet å utdype disse. Forholdene vi vil ta for oss er *rekruttering*, *rammebetingelser* og *kollektivistisk organisering*. I analysen som følger vil verdi overensstemmelsen lagt til grunn for i forrige delkapittel, kombinert med øvrig datamateriale, gi støtte for hvordan den organisatoriske oppbyggingen til IT-Consult kan anses å være i tråd med VBL. På bakgrunn av dette kan vi bidra med dypere forståelse av hvordan IT-Consult praktiserer VBL, og hvordan teorien påvirker struktureringen til organisasjonen. Vi vil igjen presisere henvisningen til generelle trender i datamateriale, der individuelle forskjeller på kan forekomme.

Rekrutteringsprosessen

Beskrevet over i delkapittelet *verdi overensstemmelse*, virker IT-Consult å inkludere de ansatte for å styrke eierskapet til verdiene. Samtidig får vi inntrykk av et aktivt daglig arbeid mot dette fra ledelsen. Gjennom dette båndet skapes forventninger om å etterleve verdiene i IT-Consult. Organisasjonen gjennomfører en svært omstendelig rekrutteringsprosess der de forsøker å identifisere kandidater som selv har et personlig forhold til verdiene, *faglig autoritet* og *varme*. Dette synes avgjørende for de ansattes følelse av tilhørighet, herunder verdi overensstemmelsen, til IT-Consult. Samtidig vil tilhørigheten bidra til avstemming av forventningene og forpliktelsene organisasjonen legger til rette for, og følgelig bidrar med en opplevelse av disse som en gevinst fremfor en byrde. I det følgende vil vi utdype rekrutteringsprosessen til IT-Consult. Et utfall av denne prosessen, som vi belyser under, er IT-Consult sin konsekvente ansettelse av å ansette kandidater som ønsker å leve tankegodset, altså deres verdier, visjon og misjon, i praksis.

Strukturell oppbygning av prosessen

IT-Consult ilegger rekrutteringsprosessen en vesentlig plass i praktiseringen av VBL. Dette synliggjøres ved at de omtaler prosessen som *kulturens fødestue*. Følgelig kan verdi

overensstemmelsen redegjort for over anses å påvirke prosessen i stor grad. Rekrutteringsprosessen til IT-Consult er bygd opp av ni steg. Den starter med en anbefaling av kandidater fra andre, eller ved innsending av søknader fra kandidater på bakgrunn av utlysning av stillinger fra IT-Consult. Deretter gjennomføres en CV-vurdering og vurdering av nettverket til kandidaten. Videre gjennomføres et åpnings-intervju før kandidaten eventuelt går videre til faglige intervjuer. De faglige intervjuene består som oftest av fire to-timers sesjoner, som har til hensikt å avdekke personlighet og erfaring, samt om kandidaten innehar verdiene *faglig autoritet* og *varme*. Dersom kandidaten går videre fra faglige intervjuer gjennomføres en grundig referansesjekk. IT-Consult legger ned mye arbeid på å sjekke referanser, og kontakter minst 10 av disse for å danne et best mulig inntrykk av kandidaten. Følgende utsagn presiseres av en leder;

«Det er menneskene som skaper kulturen, derfor sjekker vi gjerne ti eller flere referanser før vi ansetter en ny person».

Ved referanseintervjuene kan ledelsen velge å møte disse personlig eller gjennomføre et intervju via telefon. Det er gitt uttrykk for av ledelsen en preferanse der referentene ikke blir varslet på forhånd ettersom de hevder å få mer genuine og ærlige svar på bakgrunn av dette. Samtalen innledes med faktabaserte spørsmål rundt kravspesifikasjonen til stillingen, relasjon til referent og tidligere erfaringer til kandidaten. Referenten skal så vurdere kandidaten på en skala fra en til seks på 18 ulike egenskaper og ferdigheter. Fokuset er å avdekke atferd, verdier, holdninger og kommunikasjonsevner hos kandidaten. Ledelsen er opptatt av å skape tillit underveis i referansesamtalen, og som en følge av dette har muligheten for å stille mer sensitive spørsmål i den avsluttende fasen av intervjuet. Organisasjonen anses å legge ned mye arbeid for å tilegne seg et tydelig og reflektert bilde av kandidaten.

Går kandidaten videre fra referansesjekken kalles han/hun inn til et tilbudsmøte og deretter en kontraktsignering. Kandidaten blir ilagt tillit allerede fra dagen kontrakten er signert, og får da tilgang til IT-Consult sine datasystemer med mer, selv om oppstart normalt er flere måneder senere. På den nyansattes første offisielle arbeidsdag gjennomføres en forventningssamtale med leder. På bakgrunn av overnevnte punkter anses rekrutteringsprosessen til IT-Consult som svært grundig og omfattende for å forsikre seg ansettelse av riktige mennesker til organisasjonen. Vi vil videre redegjøre for uttalelser både fra ledere og ansatt vedrørende rekrutteringsprosessen.

Finne «Den rette»

Det tydeliggjøres av IT-Consult en forventning der de ansatte lever verdiene til organisasjonen, ettersom det er menneskene i IT-Consult som gir liv til verdiene, og følgelig den etablerte verdi overensstemmelsen som foreligger for organisasjonen. På bakgrunn av dette blir det et sterkt fokus på å finne kandidater som tydelig passer inn i konsulentselskapet. Følgende uttalelser er funnet fra lederne i organisasjonen;

«Vi legger ned mye arbeid i å finne den rette kandidaten. (...) Kandidaten skal være godt faglig rustet, ha gode kommunikasjonsevner og samtidig dele vår felles visjon og verdier».

«Vi er veldig opptatt av å finne folk som passer inn og verdsetter vår kultur».

«Rekrutteringsprosessen vår er særs grundig, så grundig at vi er rimelige trygge på at vi har et veldig godt bilde av kandidaten før personen begynner i jobb her. Dermed unngår vi feilansettelser».

Ledelsen hos IT-Consult viser til en omstendelig rekrutteringsprosess, der denne bidrar med tryggheten av å avdekke personligheten og kunnskapene til kandidaten, og om han/hun personlig innehar kjerneverdiene *faglig autoritet og varme*. Videre tydeliggjøres det gjennom intervjuene de ansattes forventning rundt ansettelse av den riktige kandidaten, karakterisert som et individ som støtter seg til organisasjonens verdsett, og fremhever dette som en nøkkelfaktor for å ivareta organisasjonskulturen;

«Jeg har vært med og kjørt faglige intervjuer, hvor vi kanskje ser at en kandidat kommer igjennom, men det skurrer i forhold til verdiene våre, så har vi sagt nei basert på det».

«Miljøet ville aldri vært det samme, og vi hadde ikke vunnet «Prisen for beste arbeidsplass», hvis vi ikke hadde hatt den typen folk».

«Og så er det det, hvis du får inn en eller to, kanskje det er nok med én person, som bryter ganske mye med de verdiene, så kan alt det her falle sammen (...)».

Med bakgrunn i analysen over, kommer det tydelig frem en etterlevelse av strategien om å finne mennesker som ønsker å leve verdiene til organisasjonen fra IT-Consult, der dette verdsettes høyt av ledelsen og de ansatte.

Utfordringer med en homogen gruppe?

I forbindelse med presiseringen av å ansette den riktige kandidaten, har vi stilt oss spørsmålet om mangel på verdiflerhet medfører en homogen arbeidsstokk, og om dette har en negativ påvirkning på organisasjonen. Vi gjorde rede for, i teorikapittelet, om verdiflerhet kan redusere effektiviteten til organisasjoner, og som en effekt av dette redusere stimuliene til innovasjon og

nytenkning. Gjennomgående i vårt datamateriale foreligger det ikke tilstrekkelige funn knyttet til innovasjon og nytenkning. Følgelig finner vi ikke tilstrekkelig bevis for å bekrefte eller avkrefte denne påstanden. Imidlertid har vi funnet en åpenhet for nytenkning tilrettelagt for av IT-Consult ved opprettelsen av en egen smie hvor idéer kan utveksles både med interne ansatte og eksterne parter;

«Dersom noen går svanger med en idé om å starte et eget selskap eller et eget produkt, kan de gjøre dette i IT-Consult Smia, sammen med andre internt og eksternt, og fortsatt eie idéen(...).»

Et annet forhold vi kan belyse i forhold til verdiflerhet er opplevelsen vi får, gjennom analyse av datamaterialet, av organisasjonens fokusering på å ansette mennesker med ulik *faglig autoritet*, men som er like i forhold til verdien *varme*. Der dette er tilfellet foreligger det ingen grunn til å forvente arbeidsstokken til IT-Consult som homogen ettersom et menneske består av mer enn disse to verdiene. Så fremt IT-Consult er bevisst dette ved rekrutteringen av nyansatte, og opprettholder organisasjonens tilretteleggelse for faglig utvikling, finner vi ingen indikatorer for der IT-Consult opplever negative resultater ved å basere rekrutteringen på sine verdier.

Verdibasert rekruttering

For å tydeliggjøre IT-Consult sin rekrutteringsstrategi for sine omgivelser, har de valgt å navngi denne prosessen; *Verdibasert rekruttering*. Bakgrunnen for navnet stammer fra deres betydelige vektlegging av kjerneverdiene i prosessen, samt ledelsens uttalelser der rekrutteringen anses som *«kulturens fødestue»*. Det uttrykkes fra ledelsen;

«Proessen skal både avdekke det faglige, og det vi kaller varme. Varme handler om personlighet, ofte møter vi kandidater som vi opplever bare har den ene dimensjonen».

«Det legges stor vekt på å ansette mennesker som fungerer godt sammen, både sosialt og faglig. Det legges også stor vekt på å bygge et godt sosialt miljø».

«Grundig rekrutteringsprosess og sunn økonomi gir grunnlag for dette samholdet som jeg mener er veldig spesielt».

«For å bli ansatt i IT-Consult må du ha faglig autoritet, men dette alene er ikke tilstrekkelig. (...) Du må bry deg om dine kolleger, og du må bry deg om dine kunder».

Vi ser her en likestilling ved kombinasjonen av begge kjerneverdiene fra ledelsen. Vi har også funnet inkluderingen av de ansatte interessant, da disse fremstår som IT-eksperter og følgelig inviteres til å delta på rekrutteringsprosessen. De ansatte anvender og anerkjenner, på lik linje med ledelsen, verdiene i prosessen;

«(...) Jeg har vært med og kjørt faglige intervjuer, hvor vi kanskje ser at en kandidat kommer igjennom, men det skurrer i forhold til verdiene våre, så har vi sagt nei basert på det».

«(...) Våre fagfolk har runder med kandidaten for å sjekke faglig styrke. I tillegg informerer vi nøye om vår kultur, våre verdier og vår filosofi. Rekruttering er den viktigste jobben jeg [Leder] gjør i IT-Consult. Når det kommer til rekruttering, er vi risikoaverse».

Denne inkluderingen blir ytterligere underbygget av ledelsen, som hevder det viktig å la konsulentene avgjøre om en kandidat evner å leve opp til forventningene til IT-Consult;

«Vi har en utrolig grundig og profesjonell rekrutteringsprosess som underbygger verdiene til selskapet og som gir oss respekt hos våre kunder. De ansatte har alltid siste ord når det kommer til å avgjøre om en søker har god nok kompetanse og kan leve opp til våre verdier».

Her ser vi ledelsen anerkjenner de ansattes kunnskap, og følgelig anser disse som fageksperter. Utfallet av dette illustreres gjennom en tilrettelegging fra ledelsen der konsulentene avgjør om potensielle kandidater utviser forventet kunnskapsnivå. Denne tilretteleggingen der ansatte får vurdere kandidaters faglige dyktighet anses logisk, ettersom IT-Consult består av IT-eksperter som allerede er ansatt i organisasjonen. Ledelsen kan ikke ansette kandidater utelukkende på bakgrunn av formell posisjon og personlige ønsker, og benytter dette som et argument for inkluderingen av de ansatte som fageksperter i rekrutteringsprosessen.

Opplevs som en seier

Gjennomgående i vårt datamateriale ser vi trender der de ansatte opplever det som *seier* å fullføre rekrutteringsprosessen til IT-Consult. Dette gir et godt inntrykk av hvor mye arbeid som legges ned for å finne de rette kandidatene;

«Bedriften har en særdeles grundig gjennomgang av både det faglige og personlige før noen får tilbud om å begynne å jobbe her. Det gjør at man føler seg privilegert og stolt av å ha kommet gjennom nåløyet».

«Jeg tror når det kom til den tekniske intervjudelen (...) det var vel en av de mer stressende intervjuene jeg har vært med på noensinne tror jeg. Og jeg synes vel egentlig det var en veldig fantastisk måte å gjøre det på, absolutt, men fryktelig når man står der».

«Vi har en veldig streng rekrutteringsprosess som sikrer at de som blir ansatt er svært dyktige faglig sett og samtidig er personer som er lett å omgås og samarbeide med».

Til tross for ansattes opplevelser av en grundig og streng rekrutteringsprosess, viser de til en følelse av *varme* etter gjennomført prosess. Andre uttalelser fra de ansatte uttrykker forståelse for IT-Consult sin strenge rekrutteringspraksis;

«Ja altså, det er jo sånne faglige intervjuer og det er jo ganske høye forventninger til at du på en måte klarer å stokke tankene. Men bortsett fra det følte jeg at det var veldig sånn varmt».

«(...) intervjuprosessen må være så streng som den er nå, og kanskje enda verre. Man må ha tillit til de ansatte (...). Fordi hele greia vil falle hvis noen begynner å utnytte systemet».

Det siste utsagnet kan sies å danne et bilde av IT-Consult sin rekrutteringsprosess med utgangspunktet i tillit. På bakgrunn av dette blir det essensielt for organisasjonen å finne kandidater som ikke utviser atferd som tilsier eventuelle brudd på denne tilliten. Resiprositetsteorien får dermed en sentral rolle i rekrutteringsprosessen ettersom organisasjonen utviser tillit som forplikter kandidater til en gjensidig gjengjeldelse av dette senere.

Forskjell fra andre rekrutteringsprosesser

Det henvises tydelig til, ved gjennomgangen av datasettet, annerledesheten til IT-Consult sin rekrutteringsprosess i forhold deres konkurrenter. De ansatte uttrykker dette skillet basert på selve oppbygningen av prosessen;

«De fleste stedene har en ganske sånn streng hierarkisk oppbygging. Og du føler liksom at du ikke får den tilliten som du egentlig føler at du burde hatt. Og jeg kan selvsagt forstå det ettersom intervjuprosessen andre steder er så elendig i forhold til hvordan IT-Consult gjør det».

«Ja, jeg vet jo at det er andre selskaper som har mye mer fokus på (...)altså at de får IQ-test og sånne ting. Men det er ikke så mye av det i IT-Consult da. Men allikevel så klarer de å få inn flinke folk».

Samtidig trekker de ansatte frem hvordan prosessens er annerledes hos IT-Consult basert på andre faktorer, som for eksempel klemming;

«Så husker jeg at det var sånn «hva er det her for noe?», det var sånn der klemming, og jeg tenkte «javel, hva er det de her holder på med, er det her mafia?». Men det gikk greit».

«Gløden mini forhold til å begynne i IT-Consult begynte som følge av den intervjuprosessen som jeg hadde, som var veldig grundig. Jeg fikk et

konkurransEinstinkt, sånn «steike, her vil jeg begynne». For jeg visste at de la listen høyt i forhold til faglig kompetanse og personlighet. Så egentlig fra runde til runde så grodde lysten mer og mer til å begynne i IT-Consult. Og man følte seg veldig trygg på at hvis man skulle få tilbud, da fikk man en bekreftelse på at man hadde faglig kompetanse, og en var veldig trygg på at de da hadde plukket meg fordi jeg var en de ville ha. Det var ikke noen tilfeldighet, det var veldig grundig, både faglig og personlig. Og det gjorde at jeg fikk veldig lyst til å jobbe i IT-Consult».

Det siste utsagnet presentert over bidrar med en god oppsummering av hvordan rekrutteringsprosessen til IT-Consult er. Nemlig bestående av en grunnleggende struktur som det sjeldent avvikes fra, samtidig som kandidater inviteres til å vise hva de er god for. Fremkommer det en verdi overensstemmelse mellom kandidat og verdiene til IT-Consult ser vi en økning i motivasjonen for å bli ansatt. Denne motivasjonen kan si å sammenfalle med forventningene fra IT-Consult om forpliktelsen til å bidra til å bygge kultur og gjennom dette tilegne seg en økt opplevelse av tilhørighet og et ønske om å bli værende i IT-Consult.

Rammebetingelser

I vil nå redegjøre for hvordan IT-Consult er organisert og følgelig hvilken struktur og formalisering dette innebærer. Innledningsvis synes det å foreligge en flat organisasjonsstruktur kombinert med gode rammevilkår hos IT-Consult. Denne oppbyggingen hevdes å føre til en smidig arbeidshverdag uten unødvendige regler og rutiner. Dette skal ifølge organisasjonen bidra til å skape en smidig arbeidshverdag for de ansatte, der de får enkelt kan utføre sine oppdrag ute hos kunden;

«(...) for meg er IT-Consult en ramme hvor jeg kan gjøre jobben min og ha gode rammevilkår, og jo bedre de rammevilkårene kan være, jo bedre er det for meg».

«Er jo den tryggheten jeg føler i forhold til at de praktiske tingene lar seg ordne og jeg kan gjøre en best mulig jobb ute hos kunden».

«Jeg føler at IT-Consult (...) som mer sånn behagelig anlagt firma da. Sånn som det er nå i hvert fall, så trenger man ikke følge prosess A for å gjøre det, eller prosess B for å gjøre det eller man trenger ikke».

Rammevilkårene synes å bidra med trygghet og forutsigbarhet for de ansatte. Ettersom konsulentene som oftest er plassert utenfor kontorlokalene til IT-Consult poengteres nødvendigheten av en slik struktur, der forespørsler fra de ansatte enkelt kan behandles. De ansatte uttrykker en verdsettelse av denne struktureringen.

Flat organisasjonsstruktur

Som nevnt tidligere består organisasjonen av tre avdelinger i Norge, henholdsvis Bergen, Stavanger og Oslo. På hver avdeling har *Daglig Tjener* det overordnede ansvaret, og under disse sitter fagansvarlig, konsulenter og selgere med like stor påvirkningskraft. Bindeleddet mellom avdelingene består av en styreleder og en administrasjonsansvarlig som skal bidra til koordinering mellom avdelingene. Det er dermed ingen karrierestige konsulentene i IT-Consult kan klatre. De blir ansatt som seniorkonsulenter og beholder denne tittelen ut karriereløpet. Følgelig har organisasjonen en tilnærmet flat organisasjonsstruktur. Videre bidrar konsulentene med ytterligere beskrivelser av organisasjonsstrukturen til organisasjonen, følgelig ekskluderingen av unødvendig byråkrati. Med dette henvises det til forenklete og oversiktlige prosesser i IT-Consult. De ansatte henviste til følgende da de beskrev struktureringen av organisasjonen;

«Ikke unødvendig byråkrati. Alle prosesser er enkle».

«Beslutninger kan stort sett tas av den enkelte ansatte, nesten ikke noe byråkrati eller hierarki».

«Høy faktureringsgrad og liten administrasjon, kjennetegner IT-Consult». (Lokalavis)

«Det er et konsulentselskap som har en veldig flat struktur, hvor man har en leder som er på en måte en personalleder som sørger for at alle har det bra. Det er kanskje det viktigste han gjør».

Dette er i tråd med presiseringen av organisasjonsstrukturen til VBL tidligere i utredningen, nemlig fraværet av unødvendig byråkrati. Den enkelte konsulent er ansvarliggjort gjennom selvbestemmelsesrett og myndiggjøring, i tillegg defineres lederens rolle som å bestå av å støtte konsulentene etter deres behov. Som nevnt under *rekruttering* blir den ansatte ilagt tillit og ansvar helt fra oppstart hos IT-Consult, inkludert i denne ansvarliggjøringen legger ledelsen opp til individuell frihet for sine konsulenter. Dette uttrykkes på følgende måte;

«veldig flat organisasjon, vi har veldig stor grad av individuell frihet».

«Jeg mener jo at skal vi ha et selskap med individuell frihet uten alt for mye strukturer og faste rammer, så må også de ansatte bidra inn på ulike måter».

«Et selskap med individuell frihet uten altfor mye strukturer og faste rammer, så må også de ansatte bidra inn på ulike måter. Om det være seg med praktiske ting eller intervjuer eller hva det måtte være. Jeg foretrekker at det er sånn, og at vi har på en måte et samspill mellom selskapet og de ansatte som gjør at det fungerer».

Det fremkommer som et krav fra konsulentene en tilretteleggelse for individuell frihet. Dette anser vi som et utfall på bakgrunn av fraværet av unødvendig byråkrati hos IT-Consult.

Sistnevnte sitat illustrerer hvordan vedkommende mener den individuelle friheten skal påvirke de ansatte, og uttrykker en forventning om samhandling mellom selskapet og de ansatte. En generell oppfattelse der de ansatte er opptatt av individuell frihet synes å eksistere blant de fleste av konsulentene. Som beskrevet i delkapittelet *verdioverensstemmelse* foreligger det en forventning om der ansatte skal delta, og holdes ansvarlig, for å bygge kultur. Dette fokuset synes videre å danne grunnlaget for selskapets oppbygning, herunder ansattes forventning om *individuell frihet*. Videre synes det å foreligge en forventning der ledelsen og ansatt skal bidra til opprettholdelse av organisasjonens strukturer, der denne er basert på samholdet og tilliten dem imellom. Som indikert i utsagnene over vil ledelsens ansvarsområder være å ivareta konsulentenes behov. Dette støttes ytterligere av følgende utsagn;

«Men det er en organisasjon hvor ting er veldig fritt, man er nokså selvstendig og tar ansvar for mye av det man gjør selv, både i forhold til faglig utvikling og litt i forhold til oppdrag også. Vi er veldig mye ute hos kunden og ser lederne og resten av organisasjonen egentlig relativt lite. Men det er en organisasjon hvor lederen og kulturen er sånn at man blir godt tatt vare på som menneske da. Det er litt spesielt for meg. Man føler liksom at de andre bryr seg om en da. Og at man skal ha det bra».

«Til å være et konsulentselskap så klarte de [lederne] å være tilgjengelige og nærme, problemet er jo ofte at man sitter langt unna. Men det fungerte bra det».

Tilhørigheten til de ansatte har til IT-Consult bekreftes til tross for deres plassering ute hos kunder. Videre anses ledelsen som bindeleddet mellom organisasjon og konsulent når de sitter ute på oppdrag, da ledelsen oppleves som nære og tilgjengelige uavhengig av den geografiske avstanden. Dette synes å være et resultat av ledelsens evne til å utvise *varme* overfor sine ansatte. Denne dimensjonen, *varme*, ble presentert i delkapittel *verdi overensstemmelse*, og innebærer blant annet om å bry seg om mennesker rundt seg og å skape gode relasjoner. Fokuseringen der lederens rolle er å ivareta ansattes behov presenteres under kapittelet *Verdibasert ledelse: ledelsesnivå*.

Skjør forretningsmodell

På bakgrunn av ovennevnte ansvarsfordeling, finner vi indikasjoner for faremomenter ved styringsformen dersom det forekommer tillitsbrudd. Eksisterende teori har ikke definert VBL som enten målstyring eller regelstyring, men henvist til innspill fra begge de strukturelle ledelsesformene. Videre vektlegger eksisterende litteratur en avhengighet ved utøvelsen av VBL til både lederatferd gjennom styring og delegering av prosesser. Det er tidligere vektlagt ansattes individuelle frihet som et resultat av betydningen verdiene har for styringssettet til

organisasjonen. Følgende uttalelser belyser hvor avhengig organisasjonen, med tilhørende strukturer, er av verdiene;

«(...) Vi ønsker å ha et byråkratifritt regime, kan du si, eller miljø. Men hvis du må begynne å kompensere for at du ikke kan stole på folk, så må du innføre det. Og da er egentlig løpet litt kjørt, sånn som IT-Consult er i dag».

«Nei, det er jo å komme tilbake til verdiene: varme, ydmykhet, faglig autoritet. Hvis det faller, hvis det forringes, så kommer det til å smuldre opp. Ikke økonomisk sånn med en gang, men fordi folk slutter».

Det er tidligere vist til utsagn fra de ansatte i IT-Consult som belyser en foreliggende flat organisering uten unødvendig byråkrati. Som følge av dette er det grunn til å presisere hvilke utfordringer struktureringen kan medføre. Vi belyser med følgende utsagn;

«Man må ha tillit til de ansatte (...) Fordi hele greia vil falle hvis noen begynner å utnytte systemet».

«Satt det litt på spissen, sånn som jeg ser forretningsmodellen til IT-Consult nå, så er det egentlig et korthus. For ett dårlig egg kan gjøre at hele korthuset raser sammen».

«(...) Hvis du får inn, en eller to, kanskje det er nok med én person, som bryter ganske mye med de verdiene, så kan alt det her falle sammen. For alt er basert på tillit. Og tillit, ikke sant, det er plikter og ansvar. Og rettigheter. Rutiner og byråkrati er jo til fordi at du ikke kan stole på folk».

«(...) Faren med IT-Consult, tror jeg, er [Leder 1], hvis han slutter. Da går det ikke. Jeg ser det ikke altså. Nei, han er på sett og vis IT-Consult».

Faresignalene, presisert av konsulentene, underbygger viktigheten av å beholde den omstendelige *rekrutteringsprosessen* vi presenterte tidligere. Videre må tillitten som ligger til grunn for organisasjonen, bygges og vedlikeholdes kontinuerlig. Det er også interessant at de ansatte presiserer et faremoment handler om ledelsen, og deres sentrale rolle i IT-Consult. Dette gir indikasjoner av en unik tilstedeværelse fra ledelsen, deres omsorg for de ansatte, og følgelig at dette anses verdifullt av de ansatte.

Vekst

Selskapet studien er gjennomført i har 124 ansatte i Norge. De ansatte har gjennom intervjuene blitt stilt spørsmål om deres forventninger til vekst og hvordan dette vil påvirke ledelsen, kulturen og strukturen til selskapet. Det kommer frem følgende;

«(...) Jeg litt redd for den her familiefølelsen som jeg synes har vært veldig bra i IT-Consult».

«Det jeg frykter er at IT-Consult plutselig bare er blitt enda et konsulentselskap».

«Jeg vil bare si at vi har det veldig bra nå. Så jeg vet ikke helt hva som vil endre seg. Det eneste er at, jeg ønsker ikke at det skal vokse så altfor masse. Nå har jeg god relasjon med de fleste i Bergen på en måte».

«Så det har noe med kulturbærere, sant. Sånn jeg forstår det så har IT-Consult fått til noe som er ganske unikt. De har på en måte sagt, "DET skal være kulturen", og de har klart det. Men sannsynligheten, altså det her er mine betraktninger, sannsynligheten for at du skal beholde den kulturen når du vokser, den blir mindre og mindre. Så jeg tror det er mye risiko der da».

Konsulentene uttrykker bekymring for å beholde tilknytningen til verdien *varme*, som blant annet omhandler å bry seg om hverandre, når selskapet vokser og blir større. Når organisasjonen vokser, anser dette som et moment som kan gå på bekostning av de sosiale relasjoner i organisasjonen. Videre uttrykkes frykten for å *bare* være et konsulentselskap, som følgelig henviser til de ansattes opplevelse av å miste deres identitet som bidrar til å skille dem fra andre. Et resultat av dette kan anses som svekkelse av IT-Consult sin evne til å utøve VBL. Selv om vi har funnet en svak trend i datasettet der ansatte uttrykker bekymring for vekst og overnevnte forhold, finner vi en tilsvarende trend der disse anser vekst som noe positivt. Dette fordi vekst kan skape et enda større nettverk av mennesker som har *faglig autoritet* og *varme*;

«Men samtidig så synes IT-Consult er så bra at jeg skulle ønske vi var større og enda flere og gjerne vært på flere geografiske lokasjoner for å ha et enda større nettverk og ja. Lære av å treffe og ja.»

«Det er vel egentlig å fortsette med å sette den ansatte først eller ja, langt fram. Og også det å prøve å få til noen grupper etter hvert som firmaet vokser, slik at man føler at man blir sett og kan delta mye på en måte, sånn som det var mulig for oss når vi var små (...).»

Det er i denne sammenheng grunn til å tro en strukturering av mindre IT-Consult *familier* innad i selskapet kan bidra til å forhindre utfordringene vekst medfører, og følgelig bedre ansattes evne til å skape og bevare relasjoner seg imellom. Med det mener vi å se alle, bry seg om alle og med det opprettholde konsistens i atferd, som redegjort tidligere fremstår som en betingelse betingelser ved utøvelse av VBL. I denne sammenheng er det grunn til å stille spørsmål om dette vil skape splittelser i IT-Consult. Dette er imidlertid ikke undersøkt i denne studien grunnet metoden benyttet med tverrsnittsdata.

Tilrettelegging for å bytte oppdrag

Innholdsmomentet *tilrettelegging for nye oppdrag* innebærer forventningen de ansatte har om å få støtte, og oppleve trygghet, fra IT-Consult i ervervelsen av nye oppdrag. Vi nevnte innledningsvis under rammebetingelser den individuelle friheten IT-Consult gir til sine ansatte på bakgrunn av en *flat organisasjonsstruktur*. Videre finner vi denne friheten til også å inkludere frihet til å velge hvilke oppdrag konsulentene ønsker å ha. Det henvises det ofte til tilretteleggelsen fra IT-Consult for de ansattes valgfrihet i hvilke oppdrag de har, samt tilbudet om nye oppdrag når dette er nødvendig. Denne tilretteleggingen baseres på en trygghet som synes å være en forpliktelse ansatte opplever til IT-Consult. Følgelig fremstår tilretteleggingen som en rammebetingelse for IT-Consult sine ansatte;

«Jeg føler meg trygg på at uansett hva som skjer hos kunden, hvis jeg skulle gjøre en dårlig jobb eller om jeg skulle miste oppdraget der eller noe sånt, så er jeg sikker på at jeg vil bli tatt godt vare på i IT-Consult, og jeg kommer til å ende med et annet godt oppdrag allikevel. Så man har ingen bekymringer for hverdagen sånn sett da».

«Er du hos en kunde og du går litt lei hva den kunden driver med eller hva du gjør for noe der, så er det vanskelig å få en ny stilling hos samme kunden. Innenfor IT-Consult som konsulent så er det bare «nå vil jeg prøve noe annet», og så er det å enten si opp oppdraget hvis det er veldig langt, eller bare fullføre oppdraget og så finne noe annet».

Utsagnene indikerer ledelsens ønske om å bistå konsulentene med trygge rammebetingelser i arbeidsrelasjonen, som videre anerkjennes som betydningsfull for ansattes forpliktelse til IT-Consult. Dette baseres trolig på de ansattes opplevelse av å være uten arbeid anses særlig hardt på bakgrunn av lang utdannelse. Videre ser det ut til å ligge som en forventning hvilken tilgang de ansatte får til oppdrag gjennom IT-Consult. Forventningen baserer seg på IT-Consult sin evne om å tilby oppdrag som skiller seg fra deres konkurrenters oppdrag. Dette skillet hevder de er oppstått på bakgrunn av omdømmet til IT-Consult og deres profilering utad. Misjonen til IT-Consult, *Vi bryr oss*, ble presentert i delkapittel *verdi overensstemmelse*, og viser til selskapets omtanke for sine kunder.

Kollektivistisk organisering

I det følgende vil vi presentere innholdsmomenter som henspiller på IT-Consult som et *kollektivistisk organisert* selskap. Bakgrunnen for dette synes å være drevet av forventningen om der selskapet som en helhet skal bidra til å leve verdiene. Innholdsmomentene som fortløpende presenteres er *godt sosialt miljø, faglige arrangementer, det «lille ekstra»* og

gruppetilhørighet. Underveis presenteres egne tolkninger, basert på funn, som tydeliggjør IT-Consult sin praktisering av VBL.

Godt sosialt miljø

Hos IT-Consult legges det stor vekt på det sosiale miljøet ettersom de ansatte sitter ute hos kunden på oppdrag. På bakgrunn av dette kan det hevdes avgjørende for samholdet å legge til rette for at de ansatte blir kjent på arenaer utenfor bedriftens lokaler. Det blir arrangert sosiale arrangementer minst en gang i måneden, der omtrent halvparten av disse inkluderer ledsager. IT-Consult legger ned mye tid og krefter på å gjøre disse arrangementene så innbydende som mulig, dermed ønsker og forventer de deltakelse fra alle ansatte når de samles. På disse arrangementene presenterer IT-Consult en kort oppdatering med informasjon om statusen til organisasjonen. Selv poengterer organisasjonen det viktigste med arrangementene er å samle de ansatte for å ytterligere la dem styrke relasjonene til hverandre. Om de sosiale arrangementene uttrykker de ansatte følgende;

«Det jeg må dra frem er det sosiale. Siden vi er så sjelden sammen-sammen, siden vi er spredt på ulike kontor, så er det veldig kvalitetsmessig den sosiale biten. Så det er den sosiale biten jeg drar frem når jeg snakker om IT-Consult».

«IT-Consult er jo et enestående firma sånn sosialt sett, og jeg trives kjempegodt. Vi har utrolig mye gøy og sånt slags».

«(...) også er det veldig masse sosiale ting. Det hadde jeg ingenting av der jeg var før da. Så det var på en måte som å gå fra helvete til himmelen på en måte sånn sett da. Det var veldig store kontraster (...)».

«I og med at vi har så mange sosiale arrangementer, så blir det nesten naturlig at du kjenner folk bedre enn de du jobber med (hos kunden) bare».

Som det fremkommer av sitatene bidrar de sosiale arrangementene til å gjøre de ansattes tilknytning sterkere til hverandre og IT-Consult, enn til kundene. Dette kan ytterligere forsterkes på bakgrunn av manglende inkludering hos kunden;

«Du blir jo ikke en del av det sosiale på samme måten, men det er ikke noe problem egentlig. Jeg er ansatt i IT-Consult, og jeg har det sosiale. Sånn som lønningspils, da er ikke jeg med de, da er jeg med IT-Consult, sant».

«Jeg vet at når de går ut og spiser, så går vi ut og spiser på en bedre restaurant selv, så.. Så det er for så vidt helt greit det».

«Det er for så vidt greit at jeg ikke blir invitert på julebord hos kunden. Det gjør meg ingenting».

Vi ser IT-Consult oppfyller de ansattes sosiale behov, ettersom de indikerer å ikke bry seg om den lave inkluderingen fra kunder. Vi finner videre en etablert høy forventning blant de ansatte til arrangementene, og det sosiale miljøet, organisert av IT-Consult;

«Det sosiale i IT-Consult gjør at man har lyst til å jobbe her».

«(...) Andre firmaer har jo turer og sånn de og, men med IT-Consult er det oftere, og det er bedre organisert, synes jeg i hvert fall, enn det var i mitt gamle firma».

«(...) det er få selskaper i privat sektor som er halvveis så gode på det sosiale som IT-Consult er».

Bakgrunnen for de høye forventningene ligger trolig i de store ressursene IT-Consult vier til det sosiale miljøet;

«Vi hadde en tur til Paris med hele firmaet der vi bodde på Hilton midt i sentrum, hvor du satt i rommet der frihetsgudinnen ble planlagt. Og så sitter du liksom: Det her var jo en helt grei middag (...) Du har så høye forventninger til de sosiale arrangementene».

Det settes altså stor pris på det sosiale hos IT-Consult, noe som trolig kan tyde på beviste handlinger og beslutninger utført av ledelsens for å skape et godt miljø og gjennom dette påvirke ansattes forventninger og forpliktelser til deltakelse i miljøet, herunder arrangementene.

Det blir samtidig ofte poengtert av konsulentene et positivt syn på de sosiale arrangementene ettersom de ofte får inkludere sine ledsagere. IT-Consult viser trolig gjennom dette hvordan de lever verdiene, og utvider praktiseringen av VBL til også å inkludere familiene til ansatte. På bakgrunn av denne inkluderingen synes tilhørigheten til konsulene å styrkes, samtidig som det skaper større aksept på hjemmebane for arbeidsoppgavene og hverdagen til de ansatte;

«Vi har sosiale samlinger flere ganger i året der ledsagere er med. Ved å involvere ledsagere og gi info om selskapet ved disse anledningene skaper vi større aksept og forståelse for våre arbeidsoppgaver»

«Det er ikke bare sånn "pappa er på jobb" men liksom "åå, pappa sin jobb", det er litt sånn».

«(...) Blir det bare kolleger så blir det mye fagprat, men når du får med den andre halvdelens så blir det gjerne en mer nyansert dialog».

«Vi har mange sosiale sammenkomster. På mange av disse er også ledsagere og familie velkomne. Stort engasjement fra ledelsen for å bli kjent med ledsagere og familiene til alle ansatte».

Utsagnene henviser til IT-Consult sin evne til å skape positive relasjoner for familiene til de ansatte gjennom denne inkluderingen. Spesielt tydelig blir denne positive effekten av barnet som trolig uttrykker stor entusiasme for foresattes arbeidsplass. Forståelsen fra hjemmebane blir ytterligere påpekt gjennom følgende sitat;

«I forhold til familien så har det i perioder vært mye jobbing.. Men så har vi også hatt sånn som at de gjorde at vi kunne dra til USA, og da var de veldig fornøyde med det».

Det fremkommer av funnene presentert over takknemmeligheten de ansatte utviser overfor IT-Consult for at de skaper et såpass godt sosialt miljø. Forventningene som dannes på bakgrunn av dette synes å være etablert på bakgrunn av et ønske om nære bånd der *familiefølelsen*, redegjort for tidligere, har en sentral plass. De overnevnte momentene tydeliggjør prosessen beskrevet tidligere, om hvordan IT-Consult forventer deltakelse fra alle for å bidra til å bygge organisasjonens kultur, og gjennom dette leve verdiene. Følelig vil det sosiale miljøet ha stor betydning for hvordan IT-Consult evner å leve verdiene, og gjennom dette bygge en sterk organisasjonskultur.

Faglige arrangementer

Et uttalt mål fra IT-Consult er følgende; *«At en skal tilpasse og utvikle den enkelte konsulent».* På bakgrunn av dette oppfordrer ledelsen sine konsulenter til å delta på minst en nasjonal, og en internasjonal, konferanse i året. Denne oppfordringen mener organisasjonen skal bidra til å øke IT-Consult sin *faglige autoritet* og samtidig hjelpe konsulentene med å dele kunnskap seg imellom. Videre oppfordrer organisasjonen flere ansatte å reise sammen på konferanser, og gjennom dette bidra til å skape et sterkt fagmiljø og gi ansatte en følelse av til å høre til organisasjonen og hverandre. Forventningene fra ledelsen til konsulentene om å reise på kurs uttrykkes til stadighet. De ansatte synes oppmerksomme på denne forventningen da de uttrykker følgende;

«Mye av leders forventninger er at man skal stille opp på IT-Consult arrangementer, og at man skal delta på intranettet og svare på spørsmål».

«Vi blir pushet til å dra på konferanse, minst en i Norge og aller helst en i utlandet også».

«Altså (...) her får man dra på kurs og konferanser og det er det egentlig forventet at man skal gjøre. Så det synes jeg var veldig bra».

Det tydeliggjøres bevissthet for forventningene både fra de ansatte og ledelsen, og en poengtering der disse forventningene anses som noe positivt. Videre ser det er forventet at de ansatte hjelper hverandre, via blant annet organisasjonens intranett, ved å dele kunnskap og kompetanse. Dette er i tråd med forklaringen av verdien *faglig autoritet*. Konsulentene uttrykker;

«Hvis jeg kan bidra på spørsmål, så svarer jeg. Men jeg blir som oftest slått på målstreken da».

«Ja, jeg sjekker innom der i løpet av dagen og hvis det er noe jeg kan bidra med, så bidrar jeg».

«Hvis det er noe så bruker jeg intranettet til å spørre om det er noen som har erfaring og sånn».

Det oppleves altså som den faglige tyngden til de ansatte bidrar til å skape kunnskapsdeling i selskapet. Dette kan trolig forsterkes ved de ansattes iboende tilknytning til *både* faglig autoritet og *varme*, der sistnevnte gjør dem mer mottakelige for å utvise medfølelse og omsorg, og på denne måten har et større ønske om å hjelpe hverandre. For å opprettholde kunnskapsdelingen legger IT-Consult til rette for kontinuerlig faglig utvikling. Konsulentene viste gjennomgående i de foretatte intervjuene, til en motivasjon for videreutvikling og kompetanseheving, der ønsket om å lære noe nytt er sterkt;

«For meg er det mest den faglige biten jeg brenner for. Da gjør jeg så godt jeg kan for å gjøre kunden tilfreds og for at jeg får muligheten til å lære meg nye ting».

«Ja, rett og slett faglig utvikling. Det er det som har drevet meg fram til nå. Og det sa jeg og til [Ledelsen], den dagen jeg ikke lærer noe nytt, da finner jeg en ny jobb»

«Veldig gode muligheter for faglig utvikling, kurs og konferanser (...)».

Utsagnene over viser trolig til konsulentenes indre driv for *faglig autoritet*. Videre uttales en reduksjon av konsulentenes motivasjon for å være ansatt, om organisasjonen ikke tilbyr videreutvikling og tilrettelegging for kompetanseheving. Redegjort for tidligere har de ansatte stor individuell frihet på bakgrunn av den *flate organisasjonsstrukturen*. Følgende av dette blir ansattes mulighet til selv å definere sitt behov for faglig utvikling, og følgelig avgjør hvilke kurs og konferanser de ønsker å få tilgang til. Det henvises også til en lav terskelen for å reise

på slike arrangementer, eller få tilgang til faglig påfyll via andre kanaler, da disse er svært tilgjengelig for de ansatte;

«Hvis jeg har lyst til å gjøre noe faglig, kursing eller seminarer eller noe sånt, så skjer det bare sånn. Det er ikke noen lang evalueringsprosess (...) Det er en veldig positiv greie. Også er det det at jeg føler at jeg har støtten, alltid».

«Faglig påfyll på egen camp 2 helger i løpet av året, i tillegg til muligheten til å reise på selvvalgte faglige konferanser. Faglig kompetanseheving er en del av jobben, ikke noe man kun må gjøre selv på fritiden».

«Man får lov til å gå på mange kurs og konferanser, jeg har vært på kurs hos Microsoft i Seattle og på et annet kurs i London».

Presentasjonen av faglige arrangementer belyser *faglig autoritet* sin sentrale plass i selskapet. IT-Consult henviser til en bevisst strategisk plan for hvordan de tilrettelegger for videreutvikling og deling av kompetanse, og videre anser de ansatte denne forventningen som noe positivt. Det særegne synes å være ansattes individuelle frihet som ser ut til å gjøre dem i stand til selv å vurdere egne behov for faglig påfyll, og videre deres opplevelse av støtte fra ledelsen til å delta på selvvalgte kurs og konferanser når dette behovet er spesifisert og presentert.

Det «lille ekstra»

Hver måned har IT-Consult en prisutdeling som heter månedens «lille ekstra». Denne prisen deles ut til konsulenter og ledere som har bidratt utover det som er forventet av rene jobbrelevante oppgaver. Eksempelvis kan dette omhandle å skape et bedre miljø, vise initiativ i forhold til det å bygge IT-Consult, profilere IT-Consult utad eller det kan være ting man har gjort eller bidratt med overfor andre. Månedens «lille ekstra» baseres således på andre egenskaper enn kun det rent faglige. Vi har funnet et ønske fra både de ansatte og ledere der de er oppmerksomme på, og bidrar med, det «lille ekstra» for IT-Consult. Først presenteres funn som indikerer de ansattes innsats ved å yte det lille ekstra, deretter vil vi ta for oss i hvilken grad lederne også bidrar utover det som er forventet av dem rent faglig. På spørsmål om konsulentene ønsker å yte det lille ekstra, var responsen som følger;

«Ja. Man gjør litt ekstra for IT-Consult».

«Ikke bare ønsker, men jeg føler vel også at jeg gjør det. For å si det sånn, det er ikke akkurat noen 8 til 4 jobb».

«Jeg føler at man må ønske å bidra litt og gjøre litt ekstra ut av det. Så jeg tror man må ha (...) det er sånn som man snakker om det lille ekstra i IT-Consult, ikke sant».

Denne kåringen baseres trolig på ansattes indre motivasjon da belønningen består av anerkjennelse fra kolleger, det foreligger altså ingen ytre belønning. På bakgrunn av overnevnte utsagn ser vi de ansatte er motivert til å yte det lille ekstra. Det presiseres også en positivt ladet forventning fra IT-Consult om de ansattes bidrag til å yte litt ekstra;

«Ja, og den skaper en liten forventning. og det gjør at man stiller forventninger til seg selv da. Om at man skal klare å bidra med det lille ekstra en eller annen gang selv også. Så man går liksom rundt og tenker litt på det, hele tiden. Det skapes noen forventninger rundt det da».

«Ja, jeg prøver alltid å gjøre mitt beste, men det kommer litt an på hva det lille ekstra er. Jeg er jo ansvarsfull, så hvis jeg har sagt at jeg skal levere noe, så leverer jeg det (...) Jeg er motivert til å levere».

Avslutningsvis viser konsulentene til ulike bakenforliggende årsaker til hvorfor de ønsker å få kåringen månedens lille ekstra. Noen henviser til et ønske om anerkjennelse, og andre vil gjøre det lille ekstra for å bedre sin egen selvtillit;

«Jeg ønsker egentlig å gjøre det lille ekstra for IT-Consult (...). Men samtidig, så (...) jeg vet ikke helt hvorfor (...) kanskje det er en egoistisk grunn for det også, for det er jo en god følelse å bidra med noe bra».

«Du tenker liksom ikke på at det er det lille ekstra, også får man plutselig det lille ekstra for at man har bidratt med noe da. Og det er veldig hyggelig, at man blir satt pris på. Så man har jo lyst til å få den».

«Ja, jeg gjør det. Vi har en sånn «lille ekstra»-pris hver måned. Men jeg har aldri fått og det irriterer meg litt»

Uavhengig av motivet bak, synes det som om konsulentene i IT-Consult ønsker å bidra til å gjøre arbeidsplassen til et bedre sted ved å utvise en ekstrarolleatferd. Med det menes deres ønske om å påta seg ansvar utover det som er forventet av selve konsulentrollen. Trolig er dette et resultat av hvordan IT-Consult praktiserer VBL og hvordan organisasjonen tilrettelegger for ansattes følelse av å være verdsatt og inkludert. Det kan også være et resultat av de ansattes faglige engasjement for sitt fagfelt, samt en følt forpliktelse til å utvise *varme* overfor kolleger. På bakgrunn av dette hevder IT-Consult å ha en organisasjonskultur som er skapt basert på

verdier, der disse verdiene vil føre til de ansattes ønske om å yter mer enn det som antageligvis blir forventet av dem ifølge stillingenes kravspesifikasjon.

Vi tolker ut ifra uttalelser til de ansatte, en forventning der ledelsen også bidrar med det lille ekstra. Det lille ekstra vil i denne forstand vinkles mot eksempelvis å inkludere de ansatte utover det som er normalen i markedet. Det blir påpekt følgende fra de ansatte under intervjuene;

«Daglig legger han [Leder 1] ut informasjon om hva som skjer, og hva han holder på med. Så i forhold til andre selskaper jeg har vært i og selskaper som jeg har vært konsulent hos, så er det veldig mye åpnere i IT-Consult».

«Ledelsen er jo veldig tilstede på en måte. De gir av seg selv og sin hverdag, og de holder veldig kontakten med konsulentene, selv om man ikke er der inne da. Man føler at man holder kontakten, via mail og blogg, og selvfølgelig de arrangementene vi har her, ikke minst».

«Jeg har for så vidt høye forventninger, hvis jeg spør om noe fornuftig, så regner jeg med at jeg får ja som svar. Har ikke opplevd noe annet enda».

Her ser vi forventningene de ansatte har til lederens ekstrarolleatferd. Denne forventningen anses positivt ladet, og videre som et resultat av ledelsens vektlegging og likestilling av verdiene til selskapet. Videre finner vi det interessant motivasjonen organisasjonen skaper for sine ansatte, ved at både ledelsen og de ansatte yter det lille ekstra for hverandre, og gjennom dette synes å styrke fellesskapet til samtidig som enkeltpersoner anerkjennes for innsatsen de bidrar med til samholdet i IT-Consult.

Gruppetilhørighet

Vi vil nå ta for oss gruppetilhørigheten i IT-Consult. Inkludert i dette innholdsmomentet vil vi presentere funn som viser de ansattes evne til å hjelpe hverandre, deler kompetanse og gjennom dette fremstår som en sammensveiset gruppe. Det blir ofte vektlagt inkludering av alle ansatte i IT-Consult, der ingen holdes utenfor;

«Det var vel noen forventninger der, om at man skulle bli en del av gjengen da på en måte. Men jeg ser ikke på det som noe negativt. Veldig hyggelige folk».

«Vi prøver å løfte hverandre opp og oppfordrer hverandre til å holde foredrag og konferanser».

«Ja, jeg er redd for det at når vi vokser, sett at det kommer en (...), så klarer jeg jo å hilse på han og sånne ting, men man blir ikke så tett knyttet da, som kanskje det hadde

vært hvis det hadde vært mindre folk der da. Så det er det jeg ser som den største bekymringen da».

Det virker som IT-Consult setter fellesskapet fremfor enkeltindividet. Dette ble tydeliggjort da konsulentene, under intervjuet, ble spurt om det forelå konkurranse dem imellom. Det forelå tilnærmet ingen variasjon i responsen på dette spørsmålet. Jevnt over var svaret som følger;

«Nei, det synes jeg ikke. Det er ikke noe særlig konkurransekultur i IT-Consult i det hele tatt. Og det synes jeg er veldig behagelig. Det er delingskultur og ikke konkurransekultur. Jeg ser på andre konsulentselskaper som har mye sterkere konkurransekultur og ja, det har sine fordeler, men jeg ønsker ikke å jobbe i sånne selskaper»

På bakgrunn av dette kan det henvises til IT-Consult som ikke å preges av en konkurransekultur, men i motsetning å preges av et sterkt fokus på å styrke fellesskapet og gruppetilhørigheten. På bakgrunn av dette ser vi organisasjonens tilretteleggelse av en delingskultur der de ansatte ønsker å dele kompetanse og erfaringer for å hjelpe hverandre. Konsulentene uttrykker følgende;

«Dele kompetanse, det er ganske vanskelig å få til. Og jeg synes det er vanskelig å måle hvilken effekt det gir, og at det faktisk er verdifullt. Jeg tror det er verdifullt».

«Jeg er veldig fornøyd med å være en konsulent; det gir meg muligheten til å bli bedre kjent med mennesker og bedrifter. Jeg har også tilgang til en bred kunnskapsbase hos IT-Consult som jeg tar med meg på oppdragene. Vi [konsulentene] holder kontakten gjennom flere sosiale medier og har alltid pågående diskusjoner, både faglige og utenom faglige».

Videre finner vi indikasjoner der delingskulturen har ført til opprettelsen av mentorordninger blant de ansatte, selv om den strukturelle oppbygningen av IT-Consult ikke henviser til etablering av slike praksiser. Dette funnet henspiller tydelig at IT-Consult gjennom praktisering av VBL har lagt til rette for myndiggjøring av de ansatte da disse har fattet valget om å hjelpe hverandre på denne måten. Essensielt for utøvelse av VBL er individers rettleiding basert på et overordnet verdsett, således kan mentorordningen anses som et resultat av medlemmene i IT-Consult sin vektlegging av både *faglig autoritet* og *varme*. Konsulentene henviser også til en følelse av trygghet ved å ha en mentor som hjalp dem tidlig i ansettelsesperioden;

«Men når jeg begynte i IT-Consult, de første oppdragene jeg gjorde, de gjorde i lag med en som var veldig erfaren. En av partnerne i IT-Consult, en av de som startet det opp.

Så jeg hadde hele tiden en å gå å spørre, en å være trygg på. Så jeg fikk en veldig behagelig start på karrieren min i IT-Consult, og det satte jeg veldig pris på».

«Men siden jeg var relativt ung når jeg startet, så passet de nok på at jeg fikk den hjelpen jeg trengte for å komme i gang».

Konsulentene presiserer også gjennom hele karriereløpet hos IT-Consult en evne til å ta lærdom fra hverandre, og dele kompetanse, for å gjøre en bedre jobb for kunden. Denne støtten fra andre kolleger gjelder således når de sitter fysisk adskilt ute hos kunder, men likevel trekker på hverandre når de opplever utfordringer ved oppdragene. Uttrykkene under henviser til dette;

«De [IT-Consult konsulentene], de var alltid noen jeg kunne gå til hvis jeg hadde faglige utfordringer».

«Og jeg har for så vidt ikke så mange andre IT-Consult konsulenter som jeg trekker på faglig, eller jeg har i hvert fall ikke hatt det behovet enda da. Men jeg vet at det er et nettverk der som jeg kan bruke, hvis jeg trenger det. Og det setter jeg pris på».

«Men jeg satt veldig pris på å ha andre IT-Consult konsulenter der».

«Jeg kan og søke hjelp hos IT-Consult konsulenter. Det er veldig lav terskel for det».

Gruppetilhørigheten kan trolig hevdes å ha en sentral plass hos IT-Consult.

4.3 Verdibasert ledelse: Ledelsesnivå

Vi vil i dette delkapittelet redegjøre for funn vi har gjort vedrørende ledelsen i IT-Consult og hvordan disse praktiserer VBL. Det ble i teoridelen gjennomgått eksisterende betingelser for ledelsens betydning ved utøvelse av VBL. Vi finner hovedsakelig fire forhold som hevdes avgjørende for IT-Consult sin evne til å utøve VBL, og presenterer disse i foreliggende delkapittel. Forholdene vi vil ta for oss er *tillit, troverdig kommunikasjon, vennskap* og *tilretteleggende ledelse*. I analysen som følger tas det utgangspunkt i foreliggende datamateriale, kombinert med den øvrige resultatdelen, for å belyse hvordan IT-Consult leder sine ansatte med utgangspunkt i VBL. Vi innleder med ledelsens egne uttalelser om hva det vil si å være leder i IT-Consult.

Ledelsens uttalelser

Ledelsen i IT-Consult uttrykker fremtidens viktigste lederferdigheter til å være tydelig, ærlig, åpen og inkluderende. Dette kan følgelig ses i sammenheng med selskapets verdsett, der blant annet *varme* forutsetter en inkludering og omtanke, og *faglig autoritet* innebærer å være tydelig

i sine beslutninger og dele kunnskap. Videre presiserer ledelsen det de hevder er klokt lederskap som en ledelsesform forutsatt både innsikt og oversikt;

«En klok handling starter med noen runder i toppetasjen og minst en runde innom hjerte».

IT-Consult sin ledelse har formulert elleve bud for utøvelse av ledelse av organisasjonen. Disse anses etablert på bakgrunn av den opprinnelige strategien til selskapet som det ble redegjort for under *verdi overensstemmelse*. De første budene er; *ledelse er mitt viktigste fagområde, verdiene må operasjonaliseres og leves, jeg skal være en kulturell arkitekt og rekruttering er kulturens fødestue*. Her poengteres viktigheten av ledelse som utøves samt hvilken betydning dette kan ha for selskapet. For å operasjonalisere lederskapet viser budene verdier som fremtredende i leders atferd, og leders ansvar for å bygge en kultur som underbygger organisasjonen formål. Det ble under *verdier som kulturbærere* analysert ledelsens evne til å bidra til å bygge denne. Vi fant støtte for ledelsen evne til å opptre som kulturbærere og deres verdsettelse av ansatte i dette arbeidet. Rekruttering blir presisert som vesentlig for å finne ansatte som passer inn og følgelig skal bidra til å bygge organisasjonskulturen, som ble redegjort for under delkapittelet *Verdibasert ledelse: organisasjonsnivå*.

Videre har lederen følgende bud for hvilke egenskaper han selv skal etterstrebe; *jeg kan vanskelig informere for mye, jeg skal se alle og være raus og oppmerksom, jeg skal være etterrettelig, tilgjengelig og nøyaktig og jeg skal være autentisk og genuin*. Vi ser ledelsen stiller forventninger til eget lederskap. Gjennom disse presiserer ledelsen å gi tilgang til ansatte på all informasjon gitt av selskapet, de skal vise omtanke og være til å stole på. I teorikapittelet la vi til grunn for utøvelse av VBL viktigheten av ledere som etterstreber å bli kjent med seg selv, og gjennom dette oppnå autenticitet i sitt arbeid. Dette perspektivet synes delt av ledelsen da han forventer av seg selv å opptre og oppfattes som ekte av sine ansatte.

De tre siste budene er formulert som følger; *det aldri er feil å avstemme forventninger, jeg skal spre stolthet for arbeidsplassen og jeg skal drive kontinuerlig forbedring*. Dette antyder lederens ønsker om å være tydelig i sin kommunikasjon og vil legge til rette for gjensidig dialog. Videre presiserer han forventningen om å skape noe som IT-Consult er stolt av. Dette kan ses i sammenheng med visjonen lagt til grunn for IT-Consult, nemlig å være *en fremragende arbeidsplass*, videre refereres det til stoltheten som ønsket om å utvise *faglig autoritet og varme* for sine ansatte. Det siste budet anses sterkt forankret i verdien *faglig autoritet* der både ledelsen og de ansatte kontinuerlig forventes å utvikle seg i selskapet.

Tillit

Den første faktoren vi anser som avgjørende for utøvelsen av VBL i IT-Consult er lederens evne til å gi og motta tillit. Som tidligere påpekt vil organisasjonsstrukturen til konsultentselskapet preges av en falt oppbygning der systemet hovedsakelig kontrolleres av gjensidig tillit. Dette belyses gjennom ansattes individuelle frihet, samt både ledelsen og ansattes evne til å se hverandres behov og bidra med det lille ekstra for å bedre hverandres hverdag. Gjennomgående i foreliggende datamateriale ser ansatte som uttrykker en gjensidig tillit som ligger til grunn for IT-Consult;

«Vi har et veldig sånn, hva skal jeg si, tillitsbasert forhold».

«(...) For alt er basert på tillit (...) Rutiner og byråkrati er jo til fordi du ikke kan stole på folk».

Av sistnevnte uttalelse ser vi ansatte som bekrefter tilliten i selskapet, der dette fører til en ekskludering av byråkratiske prinsipper som rutiner og regler.

Videre finner vi tilliten til ledelsen som underbygges av de ansattes syn på ledelsen gjennom å være genuine og autentiske;

«Altså personligheten til lederne som blir så genuin, omsorg for hver enkelt».

«Det virker som om han er genuint opptatt av hva jeg driver med».

«Du merker oppriktig at Leder 1 har omsorg for hver enkelt av oss. Han følger med, han vet hvor du er, han vet hva du holder på med og følger opp i det daglige».

Dette tyder på et aktivt arbeid fra ledelsens side i utøvelsen av budet om å *se alle, være raus og oppmerksom* samt oppfyller forventningene de har satt til seg selv om å være tro mot seg selv, og genuin. Videre uttaler viser en ansatt til sin motivasjon for å starte i IT-Consult, der denne ble skapt på bakgrunn av ledelsen;

«Men Leder 1 er mye av grunnen til at jeg begynte. Jo, men han bryr seg, altså dette her dreier seg ikke om å få inn folk bare for å selge ut. Ikke sant, og det merker jeg jo».

Vi ser de ansatte verdsetter lederskapet som utøves i IT-Consult samt tilgjengeligheten ledelsen utviser for sine ansatte til enhver tid. I følge sitatene over inkluderer ledelsen seg i de ansattes hverdag, noe som trolig viser til ledelsens evne om å utvise *varme* overfor sine ansatte.

Presentert over i ledelsens elleve bud foreligger forventninger om der også disse skal utvise *faglig autoritet* overfor sine ansatte. Som redegjort for tidligere vil faglig autoritet blant annet henvise til ledelsens dyktighet, har faglig engasjement og deler kunnskap. I teorikapitlet ble det lagt til grunn økt tillit der ledelsen tilegner seg symbolkapital, samt en presisering av symbolkapital der denne består av kompetanse, evne til å forene motsetninger og konsistens

når det gjelder verdier. Vi finner støtte for ledelsen tilegnelse av dette og utviser momentene for sine ansatte;

«Jeg har kjemperespekt for begge to [lederne], egentlig for alle partnerne. Det de har fått til er jo ganske ekstremt da».

«Ja, det som jeg tror er vel at jeg ser mer opp til Leder 1 i forhold til at han er liksom sånn, business-messig så er han utrolig dyktig da. Leder 2 er mer en sånn kulturbygger da. Han [Leder 2] har, og det sier han selv, at jobben hans er å bygge en kultur. Så han er kanskje mindre synlig da, for å si det på den måten».

Basert på overnevnte punkter vil det foreligge forventninger til ledelsen blant de ansatte. Dette tydeliggjøres ved ansattes utsagn der de fremhever motivasjonen for å bli ansatt i IT-Consult var på bakgrunn av karaktertrekk ved ledelsen. Disse karaktertrekkene ser ut til å bygge på en genuin og autentisk interesse for ansatte fra leder, som videre uttrykkes gjennom omtanke og engasjement for deres arbeidshverdag. Vi har tidligere henvist ledelsens bidrag med det lille ekstra som følgelig anses å styrke disse karakteristikkene ved ledelsen. Videre uttrykker de ansatte en stor respekt overfor lederen, dette kan vise til ansattes tillit til leder og deres kunnskap og erfaringer. I det følgende vil vi henvise til ledelsens troverdige kommunikasjon og der denne forutsetter tillit i forholdet mellom leder-medarbeider.

Troverdig kommunikasjon

Troverdig kommunikasjon fremkommer som en betingelse for VBL redegjort for i teorikapittelet, og handler om ledelsens tro på budskapet som formidles til ansatte. Tillit vil gjennom dette perspektivet assosieres med positive forventninger til andre personers atferd. Ledelsen i IT-Consult har uttrykker selv *«åpen og daglig informasjon fra ledelsen gir mindre rom og behov for tolkning og spekulasjon»*. Denne informasjonsdelingen kan antas å ha til hensikt å videre bygge tilliten mellom leder-ansatt, ved ledelsens evne til å stole på ansattes ansvarlige behandling av delt informasjon. Samtidig vil denne informasjonsdelingen kunne bidra til økt troverdighet for ledelsen da de oppfattes som ærlige og pålitelige av ansatte. Ledelsen sender hver arbeidsdag ut informasjon om situasjonen til IT-Consult til de ansatte. Denne informasjonen inkluderer oppdatering av viktige hendelser, foretatte intervjuer, kundemøter og generelt hvilke muligheter selskapet står ovenfor. Vi har funnet flere utsagn fra ansatte som gir indikasjoner på en åpen, troverdig og innholdsrik deling av informasjon fra ledelsen;

«Det er kort vei mellom beslutninger blir fattet eller når en ønsker å beslutte et eller annet, til de blir gjennomført. Også er det en troverdighet i budskapet».

«I IT-Consult er det veldig åpenhet og (...) du som konsulent får vite hva som skjer om det skjer noe, om det er usikkerhet rundt oppdraget».

«[Leder] er kjempeflink til å legge ut informasjon på intranettet. Daglig legger han ut informasjon om hva som skjer, og hva han holder på med. Så i forhold til andre selskaper jeg har vært i og selskaper som jeg har vært konsulent hos, så er det veldig mye åpnere i IT-Consult».

Som følge av den hyppige informasjonsdelingen mellom leder og ansatt ser vil dette trolig bidra med en trygghet for de ansatte. Der dette hadde vært en mangel, ville ikke informasjonen delt av leder blitt ansett som troverdig og viktig. Det kan dermed hevdes ytterligere etterlevelse av ledelsen egne bud, følgelig; *Jeg kan vanskelig informere for mye og jeg skal være etterrettelig, tilgjengelig og nøyaktig.* Videre finner vi en lav terskel for ansatte til å ta kontakt med ledelsen;

«Jeg tror ingen i IT-Consult vil ha noe problem med å ringe til administrerende direktør eller daglig leder. Den terskelen tror jeg ikke er der i det hele tatt».

«Lederne som alltid har tid, og gir raske svar når det trengs».

Den lave terskelen for å ta kontakt fremkommer trolig på bakgrunn av den hyppige informasjonsdelingen samt oppfattelsen av en tilgjengelig ledelse blant de ansatte. Det antas derfor å foreligge en gjensidig kommunikasjon mellom leder og ansatt basert på tillit, hvor ansatte oppfatter det som uanstrengt å uttrykke sine perspektiver til ledelsen. Dette understøtter betingelsen for VBL omhandlende gjensidige argumentasjonsutvekslinger der partene anses som likeverdige.

Vennskap

Innledningsvis i resultatkapittelet analyserte vi *familiefølelsen hos IT-Consult*. Denne henviser til sterke relasjoner mellom de ansatte i konsulentselskapet. Gjennom casestudien har vi funnet tydelige indikatorer på ledelsens bevissthet, og ønsker, for å skape gode relasjoner til sine ansatte. Det legges videre til rette for ansattes mulighet til også å skape sterke relasjoner til hverandre. I teorikapittelet redegjorde vi for viktigheten av å skape en opplevelse av å være på samme sosiale frekvens. På bakgrunn av dette vil vi i det følgende vise hvordan relasjonen mellom leder-ansatt kan betegnes som et vennskap. Ledelsen i IT-Consult har uttrykt;

«Du kan ikke lede folk du ikke kjenner! Dem kan du kun diktere og administrere».

Innledningsvis finner vi de ansattes beskrivelser av lederskapet som lite dikterende og administrerende;

«Jeg ser han som sjefen. Men jeg føler ikke han fremstår som en veldig sjefete sjef, hvis du skjønner. Ser han mer som en vennskapelig sjef, om man kan kalle det det».

«Han er så åpenbart interessert i deg som person. Jeg har vært andre steder hvor den empatien har vært fraværende. Men her er den så definitivt tilstede».

Utsagnene illustrere ledelsens evne til å vise raushet og empati, og følgelig ser det ut som de ansatte mener dette er noe som kan betegne deres relasjon til ledelsen. Videre ser vi, gjennomgående i intervjuet, de ansatte omtale relasjonen til sin leder som et vennskap;

«Njaa, det er denne her "kompisfølelsen" da, som kanskje spesielt jeg føler på ser han mer som en vennskapelig sjef, om man kan kalle det det».

«Ja. De er mye mer, på en måte, venn da. Eller en motivator da kanskje, framfor en leder. Det er vanskelig å si altså. Det er vel litt mer en kompis, rett og slett».

De ansatte uttrykker ledelsen med ord som kompis, motivator, lite sjefete sjef. Dette tyder på en opplevelse av lederen som nær og noe mer enn en ren kollegial kontakt. Videre uttrykkes denne relasjonen som å strekke seg forbi arbeidssituasjon da lederne og de ansatte er i hverandres vennekrets utenom IT-Consult;

«(...) det litt sånn, vi kan dra å jogge sammen og spille fotball og ja. Og hvis jeg lurert på noe profesjonelt, så er det veldig lav terskel».

«(...) Nå er jeg så heldig at Leder 1 og meg, vi er personlige venner. Og har blitt det etter de fire årene her (...) Men jeg føler også det er veldig lite terskel for å ta kontakt med Leder 2 for eksempel. Så ja, jeg føler det er veldig tette og nære bånd».

Det uttrykkes særlig ledelsens oppmerksomhet og interesse av sine ansatte og hva de holder på med også utenom arbeidstid. Videre viser uttalelser fra de ansatte til ledelsens evne til å anse dem som en helhet inkludert fritid og familie;

«Det som har betydd en del for meg i forholdet til IT-Consult, er det at IT-Consult passer på meg på en måte».

«IT-Consult ser på deg som en helhet med familie (...)».

«Det virker som om han [Leder 1] er genuint opptatt av hva jeg driver med og er godt orientert om hva jeg driver med både på jobb og fritid og favoritt-fotballag osv».

Relasjonen mellom leder og ansatt synes styrket på bakgrunn av ledelsens omtanke, og måten disse gjennom handling bryr seg om de ansatte;

«Når jeg fikk barn for eksempel, så var det plutselig blomster på døren. Det var helt overraskende. Men det er litt sterkt egentlig».

«Men det er jo mange kake-bursdags-turer. Han er jo rundt på alle bursdagene».

«Da jeg ble 30 i Oslo, så ringte Leder meg et par dager på forhånd, og spurte om jeg skulle hjem i påsken, så sa jeg "nei, jeg blir i Oslo", og så sa han "nei, vi hadde tenkt til å ha overraskelse til deg, men siden du blir her, så kan du bare ta med deg de vennene du vil, også går vi ut og feirer 30-årsdagen din." Så jeg tok med meg 8 venner og hadde tre-retters og full aften på IT-Consult sin regning».

På bakgrunn av ovennevnte analyse kan det hevdes å foreligge en stor innsats fra ledelsens side om å skape et vennskap til de ansatte basert på åpenhet, empati og tillit, videre en foreliggende bevissthet i arbeidet med å opprettholde den nære kontakten til tross for ansattes plassering ute hos kunder i det daglige. Denne relasjonen synes å gå begge veier. Dette kan i følge resiprositetsteorien føre til ønsker om gjensidige gjengjeldelser fra begge partene om å bidra med å styrke relasjonen til hverandre, og gjennom dette styrke foreliggende tillit. Dette synes vesentlig for selskapets evne til å utøve VBL, da systemet til IT-Consult er bygd opp rundt tillit og vennskap.

Tilretteleggende ledelse

En siste betingelse for IT-Consult sin evne til å utøve VBL fremkommer ved på bakgrunn av en redefinering av ledelsens viktigste oppgaver, følgelig å tilrettelegge for sine ansatte. Vi innleder med følgende uttalelse fra lederne;

«Det er ikke noe behov for tradisjonelt hierarkisk, eller overvåkende, ledelse hos IT-Consult. Våre ansatte er modne, selvstendige og ansvarsbevisste. Rollen til daglig leder blir derfor mer som en daglig tjener, eller fasilitator for de ansatte».

Utsagnet over viser trolig til de ansattes behov for et system uten regler, rutiner og tradisjonell ledelse. Dette ble ytterligere analysert under *rammebetingelser* der vi så ansattes individuelle frihet, myndiggjøring og ansvarliggjøring medførte et endret behov fra lederskapet i selskapet. Dette behovet synes tydeliggjort da ledelsen presiserer deres rolle til å bære preg av å være en tjener for sine ansatte. Ledelsen uttrykker selv karakteristikken bak deres rolle som følger;

«Ledelse er ikke å prøve å motivere sine medarbeidere, men heller å legge til rette for verdier og mekanismer som i seg selv «trigger» den enkeltes indre motivasjon».

Leders funksjon ser ut til å handle om en behovsanalyse, der hver enkelt ansatt analyseres og på bakgrunn dette, samt dialog med den ansatte, finner ledelsen frem til hva den enkelte ansatte ønsker og trenger i arbeidsforholdet. Vi har tidligere karakterisert relasjonen mellom lederne og ansatte som vennskapelig, og behovsanalysen uttrykt av ledelsen ovenfor viser de vier mye

energi for å skape denne relasjonen. De ansattes uttalelser støtter lederens funksjon som tilrettelegger;

«Daglig leder er ikke en daglig leder, men heller en daglig tjener. Han stiller alltid opp for oss».

«Det er jo en ganske uformell måte å lede på. Det er en god del delegert ansvar nedover og de forventer på en måte at du ikke skal trenge så mye ledelse personalmessig. Det de gjør er mer å fasilitere enn å styre egentlig».

«Leder 2 er litt i bakgrunnen og trekker i trådene hvis det trengs. Men det er svært sjelden at det trengs da på en måte».

Fra de overnevnte utsagnene ser følgelig en forventning der ledelsen skal være til stede for de ansatte. Denne tilstedeværelsen vil gjøre seg gjeldende gjennom verdisettet og tilretteleggingen ledelsen utfører for de ansatte. Følgelig vil dette gi en opplevelse av en ledelse som holder seg litt i bakgrunnen, og heller gjør seg synlig der dette blir nødvendig. Selv om de ansatte opplever lederskap som en bakgrunnsfaktor i IT-Consult, så anser de ansatte likevel ledelsen som nære;

«Det jeg synes er veldig tydelig, det er nærheten».

«Selskapet har en ledelse som er tilstede og tilgjengelig. Oppriktighet og gjensidig respekt».

«(...) Det er litt sånn at ledelsen er der når du trenger de egentlig. Det er det jeg føler er så veldig ålreit da. Du vet at du har noen der, noen du kan støtte deg på og hvis du føler at det er noe. Det er veldig behagelig ledelse».

«(...) leder har et litt sånn flåsete uttrykk om at han er en daglig tjener da. Og det er de jo, de gjør jo på en måte ufattelige mye bra i forhold til det sosiale og sånne ting da».

Basert på sitatene gjengitt over finner vi en nærhet opplevd av de ansatte til ledelsen, der denne trolig er vært betydningsfull. Nærheten synes å være en faktor som tydeliggjøres gjennom ledernes tilgjengelighet og tilstedeværelse. Dette bidrar til å skape en åpen dialog mellom leder og ansatt om hvilke behov de ansatte ønskes oppfylt og videre defineres ledelsen til å være både en samtalepartner og en trygghet for sine ansatte. På bakgrunn av ovennevnte analyse av ledelsens funksjon hos IT-Consult henviser det til deres rolle som tilretteleggere for sine ansatte.

4.4 Verdibasert ledelse: Ansattnivå

Dette delkapittelet tar for seg funn vi har gjort vedrørende de ansatte hos IT-Consult. I eksisterende teori vektlegges ikke betingelser for ansatte i særlig stor grad, men vi finner likevel en stor påvirkningskraft hos de ansatte for hvordan IT-Consult evner til å utøve VBL. På ansattnivå finner vi i hovedsak tre forhold som synes å påvirke utøvelsen av VBL i IT-Consult. Disse presenteres i foreliggende delkapittel. Det vil også her tas utgangspunkt i beskrivelser av generelle trender i foreliggende datasett da vi analyserer det som en helhet. Faktorene som gjennomgås er; *selvstendige ansatte*, *ansattes ansvarsområde* og *organisasjonstilhørighet*. Det blir tatt utgangspunkt i foreliggende datamateriale, samt den øvrige resultatdelen, for å belyse våre funn.

Kunnskapsmedarbeidere

Konteksten vi utført casestudien innenfor er i et IT-konsulentselskap bestående av modne ansatte med høy utdanning og erfaring. Vi har i teoridelen presisert hvordan eksisterende litteratur omhandlende VBL henviser til teoriens virkemåte som best egnet for kunnskapsmedarbeidere. Definisjonene redegjort for i denne casestudien vektlegger beskrivelser som henviser til ansatte med sammensatte arbeidsoppgaver som vanskelig kan standardiseres, og videre en generell verdibevissthet som foreligger hos disse. Vi har på bakgrunn av dette undersøkt om de ansatte i IT-Consult kan, på bakgrunn av fremlagte definisjon, omtales som kunnskapsmedarbeidere og finner følgende;

«Hvis jeg kunne velge fritt, så hadde jeg sittet på IT-Consult-kontoret og jobbet på et prosjekt med IT-Consult-ansatte. For da vet jeg at jeg jobber med folk som er kjempeflinke og som jeg trives i lag med».

«Jeg tror det ligger mye i hvordan folk er, kulturen rett og slett. Men også den faglige tyngden til folk (...) så er det bare en sånn gullgruve av folk som har så mye bra å si her».

«Mine forventninger var (...) og jeg kommer til å bli kjent med mye nye dyktige folk, og få jobbe med teknisk spennende ting. Og det er til stor grad blitt oppfylt».

Ettersom de ansatte selger en kompetanse som kunden har behov for ved utførelse av et oppdrag, og trolig en eksistens av ulike behov hos kundene, anser vi arbeidsoppgavene til de ansatte som vanskelig å standardisere. Videre ser vi av sitatene over kjennetegn ved arbeidsstokken til IT-Consult som bestående av blant annet faglig tyngde og dyktighet. Det fremheves spesielt at de anser kompetansen mobilisert i selskapet som en gullgruve. Dette kan

illustrere de ansattes unike kunnskapsbase som trolig er opparbeidet på bakgrunn av selskapets kontinuerlige fokusering på faglig utvikling. De ansatte viser til denne opplevelsen som noe de ikke har opplevd tidligere;

«Så jeg ser at det faglige skiller seg ganske kraftig ut hos IT-Consult».

«Jeg var veldig opptatt av det faglige i den gamle jobben min, følte at det var jeg som dro lasset og ikke fikk noe hjelp. Også når jeg kom til IT-Consult så føler jeg jo at jeg er den dummeste i klassen. (latter) Så det er hovedsakelig faglige grunner til at jeg valgte IT-Consult da».

«Det som var viktig for meg da jeg skiftet jobb sist, var at jeg kom til et selskap der det var flinke folk rundt meg. Personer jeg kunne lære mye av».

Den unike kunnskapsbasen til IT-Consult kan være et resultat av selskapets verdsett, herunder *faglig autoritet*, som ligger til grunn for alle ansettelser selskapet foretar. Det ble analysert under *rekruttering* hvilken effekt denne hadde, og vi så tydelig tendenser til høye forventninger om faglig kompetanse til kandidater før disse ble tilbudt en stilling i IT-Consult. På bakgrunn av dette referer de ansatte til nivået av kunnskapen i IT-Consult som noe de ikke har opplevd tidligere.

I tillegg til å være faglig dyktige ser vi de ansatte kjennetegnes ytterligere på følgende måte;

«Det som kjennetegner folk i IT-Consult er at man er ganske reflektert da. Det [Leder 1] snakker om med å være ydmyk hele tiden, jeg ville heller kalle det å være reflektert, fordi det er mange som ikke er så veldig ydmyke nødvendigvis, men som på en måte er flinke sosiale. (...) Samtidig så vet de fleste godt hva de er verdt».

«Det tror jeg er en fellesnevner på de folka vi har, at vi har folk som har et driv da».

«Det er unikt at alle ansatte er meget dyktige, kvalitets- og ansvarsbevisste. Ingen ansatte man ikke "vil sitte ved siden av på julebordet».

Det synes å ligge til grunn en opplevelse av de ansatte som reflekterte og med et indre driv ettersom de anses å være eksperter på sitt fagområde. På bakgrunn finner vi en stor respekt av hverandre blant de ansatte;

«Jeg pleier å si at selv om jeg er uenig med folk i IT-Consult, som alle andre steder i enkelte ting, så er det allikevel folk jeg føler jeg kan respektere. Jeg vet de har en erfaring og har gjort en ordentlig tankejobb da, på det de mener, selv om jeg er uenig på en måte. Så det å vite det, at det er folk jeg kan anbefale og være trygg på, det er også en viktig bit av det å jobbe i IT-Consult».

Denne respekten ser ut til å prege hvordan konsulentene verdsetter hverandre, og gjennom dette bidra til å dele kunnskap med hverandre.

Utfallet av ovennevnte analyse kan være et resultat skapt på bakgrunn av de ansattes tildeling av individuell frihet som følgelig forutsetter en bevissthet rundt egne handlinger. Videre ser vi de ansatte trekker frem verdisettet i beskrivelsen av hverandre ved å påpeke deres ansvarsbevissthet og ønske om å prestere gjennom et indre driv. Denne karakteristikken kan synes å trekke på begge verdiene til IT-Consult, da ansvarsbevisst kan ses i sammenheng med *varme* ettersom konsulentene vurderer sitt ansvar overfor andre ved beslutninger, og videre kommer *faglig autoritet* til syne gjennom ansattes indre driv som kan henspille på deres faglige engasjert og ønske om kontinuerlig utvikling. På bakgrunn av de ansattes indre driv finner vi konsultentselskapet valg om å ikke inkludere en formell struktur for medarbeidersamtaler;

«Vi tar jo gjerne uformelle diskusjoner rundt ting (...) jeg føler egentlig at den døren er åpen hvis jeg ønsker det. Men jeg har ikke følt så veldig mye behov for det foreløpig».

«Vi har ikke vært noe flinke på medarbeidersamtaler. Men vi har egentlig tatt ting når det har vært behov for det. Og vi har også en veldig åpen kanal, så jeg kan egentlig bare komme når jeg vil. Det er nok mer opp til meg, at nå føler jeg at jeg har behov for det».

«Vi har vel egentlig hatt litt den innstillingen at folk her er såpass engasjerte, at å sette de konkrete målene, det blir en avsporing da».

Dette tyder på ledelsens bevissthet vedrørende de ansattes kunnskapsbase, som trolig medfører ledelsens tilrettelegging for faglig utvikling fremfor planlagte medarbeidersamtaler. Følgelig vil ikke de ansatte styres etter eksplisitte mål fra ledelsen;

«(...) Men det er ikke noen uttalte mål, ”nå skal du lære dette”».

Som kan antas å være et resultat av forventningene ledelsen har til de ansatte om deres evne til å kartlegge og erverve kunnskapen som er nødvendig for å utføre oppdragene, følgelig anses trolig også de ansatte som bedre rustet til å sette egne mål for arbeidsutførelsen. På bakgrunn av ovennevnte analyse er det nærliggende å anta en betegnelse av de ansatte i IT-Consult som kunnskapsmedarbeidere.

Selvstendige ansatte

En gjennomgående trend i vårt datamateriale, sett i sammenheng med beskrivelsen av de ansatte ovenfor, gir indikasjoner på deres evne til å være selvstendige. Dette fremkommer som en betingelse for IT-Consult sin utøvelse av VBL da et sett med klassiske styringsstrukturer, definert i teorikapittelet, er fraværende. Trolig styres selskapet, herunder både ansatte og ledelse, av foreliggende verdisett ettersom de strukturelle rammene innebærer lite formelle mekanismer for styring og kontroll. Vi vil videre utforske denne selvstendigheten nedenfor.

Innledningsvis finner vi indikasjoner der de ansatte viser til hvordan de håndterer friheten gitt av IT-Consult;

«Det er lite styring av kompetanse, jeg tror den enkelte ansatte har ganske god peiling på hva man trenger å vite. Det er ikke sånn at du får beskjed om å gjøre sånn eller sånn, det er mer opp til den enkelte da. Det er ganske mye frihet men under ansvar. Det ville ikke fungere om ikke de ansatte på en måte kan håndtere det».

«(...) Det var klart fra starten av. At hvis du skal bli noe, så må du gjøre det selv. Det er ingen som kommer å gir oss noe her».

Utsagnene viser til situasjoner der de ansatte hevder den individuelle friheten er noe de ansatte må evne å håndtere for å være ansatt i IT-Consult. Foreligger et fravær av denne evnen, vil de trolig ikke passe inn i selskapet. Videre fremkommer en forventning fra IT-Consult, tidlig i ansettelsesforholdet, til de ansattes ansvarlige håndtering av denne friheten. Det tydeliggjøres også et selvstendig ansvar for egen utviklingen av karriereløpet. Det henvises videre en bevissthet rundt nevnte forventninger;

«Men det er kanskje litt det at det må være en person som på en måte ikke trenger så mye oppfølging. Den må være selvgående i utgangspunktet, eller så passer det ikke. Hvis man gjerne vil ha tettere oppfølging så er ikke IT-Consult en plass».

«(...) jeg fører timer og, ja, har på en måte min egen strategi. Former min egen utvikling. Det er en sånn greie med å være konsulent. Du må tenke litt annerledes. Og det gjør jeg».

Konsulentrollen hos IT-Consult bærer preg av å være selvstendig der det i stor grad er opp til den enkelte om man lykkes i selskapet. Trolig motiverer de ansatte seg selv, ettersom det ikke henvises til krav om involvering til ledelsen med unntak av den organisatoriske tilretteleggingen;

«Jeg har lyst til å si nei egentlig [til at leder har betydning for motivasjonen]. Jeg tror jeg hadde gjort samme jobben uansett hvilken leder. Så lenge jeg hadde ikke vært veldig misfornøyd kanskje. Men det har jeg heldigvis aldri vært, så jeg vet ikke».

«For meg har det kanskje vært mest meg selv da. Og det som jeg har lyst til å oppnå personlig. Men det er klart at de hjelper å ha inspirerende ledere og en leder som tilrettelegger for at du kan gjøre en bedre jobb».

«Jeg synes at leder i IT-Consult legger til rette for at man kan trives godt, og man blir sett og føler seg tatt vare på, og lagt til rette for. Og bare det gir en motivasjon til å stå litt på».

Tankegangen om å være selvdreven, og mobilisere egen motivasjon, anses trolig som en suksessfaktor. Videre kommer deres indre motivasjon kommer til uttrykk gjennom følgende utsagn;

«Jeg er nok relativt selvdreven. Hvis jeg blir satt til en jobb, uansett hva jeg skal gjøre, så har jeg et indre ønske om å gjøre det bra».

«Ja, jeg skjønner kanskje at jeg kan styre enda mer selv, enn det jeg kanskje hadde trodd da. Så forventningene ligger mer på min side, jeg må pushe meg selv til å gjøre ting, fremfor at IT-Consult pusher meg».

«Men de som er her pga en slags lidenskap, eller en sånn indre flamme, det er akkurat som om du ser det i gjennom».

Vi ser på bakgrunn av ovennevnte uttalelser evnen de ansatte må ha for å lede seg selv. Dette innebærer trolig kartlegging av behov for videreutvikling og videre etablering av egne målsetninger. Vi kan med dette anta de ansatte bærer preg av å være kunnskapsmedarbeidere som støtter seg på sin selvstendighet i utførelsen av arbeidsoppgaver, følgelig hvor dette er viktig for utøvelsen av VBL i IT-Consult.

Ansattes ansvar

I avsnittet over beskrev vi de ansattes selvstendighet, og hvilke forventinger dette skaper. Det ble poengtert at konsulentene trolig er ansvarlig for egen suksess gjennom sin rett til selv å bestemme over egen arbeidshverdag, og på bakgrunn av dette må etablere sine egne mål. Vi belyser også her hvordan denne selvstendigheten kommer til uttrykk;

«Vi får bestemme nesten alt selv i IT-Consult».

«Ja, jeg gjør egentlig det jeg vil».

Selv om dette ansvaret belyses som en positiv forventning fra IT-Consult, samt indikasjoner der majoriteten av de ansatte verdsetter denne måten å lede seg selv. Finner vi indikatorer viser til fremkomsten av en trolig ansvarsfraskrivelse på bakgrunn av ovennevnte analyse. Høy individuell frihet kan medføre ledelsens manglende overvåkning av de ansattes evne til å stille tilstrekkelige krav til seg selv, herunder deltakelse på blant annet faglige arrangementer samt vedlikeholdelse av faglig utvikling;

«Jeg tror det er litt farlig sånn som det er nå, at det er opp til den enkelte og da får man kanskje inn flinke folk gjennom rekrutteringsprosessen, men så stagnerer det kanskje littegrann da».

«(...) Det er nødvendig å gjøre noe med den faglige biten, sånn at folk blir mer aktive på det».

«På den faglige siden og personlig oppfølging eller utvikling og faglig mål, der synes jeg det kanskje er (...) altså det er jo fritt, alt er ganske fritt i IT-Consult. Og den biten er også veldig fri og kanskje litt for lite oppfølging av det da, synes jeg».

De ansatte uttrykker gjennom utsagnene over en bekymring for manglende oppfølging fra ledelsen, der de trolig ønsker mer tilretteleggelse for å bidra med faglig utvikling og ansvarliggjøring av dette. Likevel må det poengteres disse momentene fremkom som svake trender i vårt datamateriale, følgelig foreligger det ikke tilstrekkelig bevis for å avdekke en slik ansvarsfraskrivelse hos IT-Consult, selv om dette momentet anses som viktig for betydningen av VBL i selskapet.

Prestasjonspress

Prestasjonspress synes også å utfordre styringsstrukturen til IT-Consult. En generell trend i vårt datamateriale viser til ansattes opplevelse av et foreliggende prestasjonspress i selskapet. Redegjort for i metodekapittelet, herunder intervjuguiden, ble ikke dette momentet tatt med som et eget emne, således vil utsagnene fremkomme som kommentarer gitt av de ansatte på bakgrunn av andre spørsmål. Vi finner følgelig ikke ut om dette er noe som oppstår som et resultat av VBL, eller om det er en karakteristikk ved konsulentrollen generelt. Det presenteres innledningsvis utsagn om konkurranse innad i konsulentbedriften;

«Jeg vil tippe at de personene som er i IT-Consult ikke er typer som har spisse albuer eller (...) som naturlig kniver seg i mellom».

«Ingen konkurranse på det så vidt jeg vet. Ikke som jeg har opplevd. Og dermed er det heller ingen konkurranse om å kunne ting i IT-Consult, tror jeg. Så jeg har ikke opplevd mye av det. Nesten litt for lite kanskje, jeg vet ikke?».

«Det er ikke noe press fra ledelse eller fra kollegaer. Det er bare at det blir en psykologisk effekt at du på en måte ikke, altså en sånn middels prestasjon er ikke noe kult. Det å være middelmådig er nesten umulig i IT-Consult. Nei, det er sånn.. enten må man prestere eller så må man finne seg noe annet å gjøre».

De ansatte viser til et fravær av konkurransekultur hos IT-Consult, og videre hevder de å ikke inneha denne typen personkarakteristikker i selskapet. Imidlertid kan man se tendenser der de ansatte ikke ønsker å prestere svakere enn sine kolleger, da det henvises til en forventning om å kontinuerlig prestere i sitt arbeid. Dette bekreftes ytterligere med følgende uttalelser;

«Det er mer det at det er ikke noe gøy å være slapp blant en gjeng med flinke mennesker».

«Det er ikke noe gøy å ikke være på hugget når alle andre er flinke. Det er vanskelig. Det å være middelmådig er nesten umulig i IT-Consult».

«Selvfølgelig når det er så mange flinke folk så har du et visst forventningspress på at du skal være like dyktig som de andre da».

Utsagnene over henviser til hvordan konsulentene forholder seg til konkurranse. Det kan synes at denne konkurransen, i motsetning til å være rettet mot hverandre, er rettet mot konsulentens indre tanker og følelser. Det kan følgelig tyde på de ansattes høye krav til egne prestasjoner, og videre til personlige egenskaper de ansatte finner vesentlig å inneha i konsulentrollen. Disse egenskapene betegnes som å være ambisiøs og målrettet. Vi har funnet følgende sitater som beskriver egenskapene ved konsulentene;

«Jeg er ganske ambisiøs, så jeg har alltid likt litt press og konkurranse og sånn der. Og jeg tror det at etter de to årene hvor jeg forstod at du må virkelig jobbe for å få lov til å jobbe med de tingene du virkelig har lyst til, så var jeg ganske godt forberedt».

«Personlig så prøver jeg å være så kynisk som jeg kan, for å prøve å komme meg i roller som jeg tror på en bra måte gir meg kompetanse til å være attraktiv».

«Det er jo forventninger. (...) det er en iboende forventning i å prestere på et ganske høyt nivå som konsulent».

Konsulentene uttrykker over sine forventninger til konsulentrollen. Disse forventningene synes å omhandle et kontinuerlig forventningspress om å prestere. På bakgrunn av dette uttrykker de å måtte kjempe for det de vil oppnå, og gjennom dette være ambisiøse i sine målsettinger. Vi finner altså indikasjoner på prestasjonspress, men om dette kan kobles direkte til utøvelsen av VBL eller til selve konsulentrollen har vi ikke tilstrekkelig bevis for å avdekke. Et viktig moment synes uansett å være ledelsens og de ansattes bevissthet på utfordringene prestasjonspress kan skape, og videre at det tilrettelegges for en delingskultur slik vi presenterte under *gruppetilhørighet*.

Organisasjonstilhørighet

Teorikapittelet gjorde rede for utfordringer ved å etablere tilhørighet når de ansatte befinner seg ute hos kunden. Konsulentene i IT-Consult er utplassert hos kunden, og vi har funnet følgende utsagn som belyser hva konsulentene mener om dette;

«Hvis jeg kunne velge fritt, så hadde jeg sittet på IT-Consult kontoret og jobbet på et prosjekt med IT-Consult-ansatte. For da vet jeg at jeg jobber med folk som er kjempeflinke og som jeg trives i lag med».

«Men man sitter på en måte i ingenmannsland. For IT-Consult er her på IT-Consult-kontoret, og der ute er det kunde-land, men der hører man ikke helt hjemme egentlig. Men det er der man er hele tiden, man er aldri på IT-Consult-kontoret. Men det er derfor det er veldig viktig at vi har ganske mye sosiale ting sammen med IT-Consult kollegaer. For hvis ikke, så føler man seg litt identitetsløs tror jeg».

«Det er masse faglige og sosiale, ikke minst, ting, som gjør at jeg har en tilhørighet til IT-Consult».

Vi ser at de ansatte, på tross av geografiske avstander, føler en tilhørighet til IT-Consult. Videre anses denne tilhørigheten sterk ettersom de selv hadde valgt å utelukkende sitte *hjemme* på kontorene til selskapet om muligheten for dette forrelå. De ansatte uttrykker videre tilhørigheten gjennom følgende utsagn;

«Hvis jeg skal jobbe i et konsulentselskap, så ville jeg ikke jobbet i et annet konsulentselskap, for å si det sånn».

«Jeg trives veldig godt i IT-Consult som konsulent. Det er det ikke noe tvil om».

«Jeg trives såpass godt i IT-Consult at det skal veldig mye til for at jeg skal bli fristet til å begynne fast i et annet selskap».

Det kan synes som det eksisterer en sterk tilhørighet til IT-Consult da de ansatte uttrykker at det skal mye til før de blir fristet til å bytte arbeidsplass. Videre finner vi stolthet i deres utsagn omhandlende ansettelsesforholdet til IT-Consult, som er med på å skape tilhørigheten konsulentene henviser til gjennom utsagnene nevnt over;

«(...) jeg er stolt av å jobbe i IT-Consult, og har lyst til å være en del av IT-Consult, og har lyst til å sette et godt inntrykk av IT-Consult ute. Og det har de stor påvirkning på egentlig. Det å sørge for at vi er stolte og trives i IT-Consult da. Og gjennom det har lyst til å yte, og vise virkelig at IT-Consult har gode folk».

«Ja. Altså det [IT-Consult] er et sted som man er stolt av å være».

Fra overnevnte utsagn ser vi de ansatte trolig er stolte av hele konseptet til IT-Consult. De verdsetter arbeidsplassen og inntrykket selskapet gir til sine omgivelser. Dette kan være en følge av tilhørigheten de ansatte føler til selskapet, og videre avhenge av selskapets ledelse og strukturelle oppbyggingen. Vi tolker det båndet de ansatte med sine med kolleger, nevner i utsagnet over, som en følelsesmessig tilhørighet. De ansatte uttrykker også det *sosiale miljøets* betydning for nevnt tilhørighet til IT-Consult;

«Vi såpass mye sosialt, at man allikevel får det gode båndet med de andre ansatte»

«Altså, noen har jo blitt veldig gode venner. Og det er klart det betyr mye for meg at det er veldig mange hyggelige folk i IT-Consult, så jeg på en måte gleder meg til IT-Consult samlinger, for da er det mange hyggelige, morsomme folk».

«Det betyr mye. Det skaper samhørighet, det skaper identitet. Og det er uhyre viktig for konsulentselskap. For ellers er det jo veldig lett å bare bytte konsulentselskap»

Det er tidligere redegjort for av flere av de ansatte, det de omtaler som *familiefølelsen hos IT-Consult*. Dette kan i seg selv være en indikator på en sterk følelsesmessig tilhørighet. Det er trolig oppnådd på grunn av vektleggingen av faglige og sosiale arrangement. På bakgrunn av ovennevnte analyse viser de ansatte til en organisasjonstilhørighet til IT-Consult, og ikke til kunden de er utplassert hos. Dette anses som trolig svært viktig for IT-Consult sin evne til å utøve VBL.

5. Diskusjon

Denne studien har undersøkt hva VBL er og hvordan det kan utøves. VBL har til hensikt å fungere som et verktøy for å bedre forankringen mellom ledelse og verdier. Vi har tidligere redegjort for begrepets gjenkjennelse i praksis (Knippenberg, 2015). Videre foreligger lite forskning og teori, som gir en konsistent definisjon og beskrivelse av VBL, selv om man ser en økning i etterspørselen av dette (jf. Buchko, 2007, Copeland, 2014, Threadwell mfl. 2017). Det er også redegjort for et gap mellom teori og praksis, og et behov for å lukke dette gapet og videreutvikle VBL som en evidensbasert ledelsesteori (Knippenberg, 2015). I den forbindelse er det nødvendig å ta utgangspunkt i kontekster hvor dette utøves. IT-Consult hevder å praktisere VBL, og vi anser derfor dette som en unik casestudie for å avdekke hvordan VBL kan utøves. Vi har gjennomført et litteraturstudie som ga oss innsikt i hva VBL er, og videre studerte vi IT-Consult for å finne ut hvordan dette kan utøves. Denne tilnærmingen anses å være relevant, og følgelig vil våre resultater fremstå som et nytt, og utfyllende, bidrag til akademien. Forskningsspørsmålet som er forsøkt besvart er;

Hva er Verdibasert ledelse og hvordan kan det utøves?

I vår studie fikk vi bekreftet betingelser ved utøvelsen av VBL på organisasjons- og ledelsesnivå, slik Kirkhaug (2013) antydte i sin forklaring av begrepet. Vi erfarte imidlertid noen betingelser som sterkere enn andre. Videre ble vi oppmerksomme på betingelser for et tredje nivå, ansattnivå, der vi fant forventninger knyttet til deres handlinger og tankesett ved utøvelse av VBL. Gjennom analysen av dataene fra studien så vi særlig noen resultater som vesentlige, og vi vil følgelig fokusere på disse funnene i diskusjonsdelen. Funnene er; *Verdioverensstemmelse, Verdibasert rekruttering, Tilretteleggende ledelse og Selvstendige ansatte.*

5.1 Verdioverensstemmelse

I vår studie vil hovedfunnet være å avdekke den etablerte verdioverensstemmelsen som ligger til grunn for praktisering av Verdibasert ledelse hos IT-Consult. Organisasjonen har, helt siden oppstart, klart å holde fast ved denne verdioverensstemmelsen mellom sine medlemmer, og inkorporert denne i alle sine aktiviteter. Foreliggende forskning viser implisitt til verdiers effekt, og ledelse samt en nødvendighet av samstemmighet på alle nivå (Buchko, 2007).

IT-Consult har, til tross for å være en profitt-drevet organisasjon, etablert et verdsett som står sterkere enn tradisjonell styring og ledelse. Dette verdsettet synes å være av stor betydning ettersom organisasjonens aktiviteter baseres på det. Fraværet av byråkrati og strukturelle hindringer støtter Espedal (2017) sin beskrivelse av VBL, der teorien får sin fulle kraft når verdiene står i sentrum. Koblingen mellom verdier og organisasjon hevdes av IT-Consult å bidra til å skape en verdifull arbeidsplass. Oppfattelsen deles av konsulentene som meddeler et samsvar mellom selskapets verdsett og deres egne, personlige verdier. Dette beviser konsulentenes genuine tro på verdiene *faglig autoritet* og *varme*. Denne samordningen blir ytterligere forsterket ved ansattes omtalelse om verdiene til IT-Consult som et verdsett *likt sitt eget*.

Threadwell m. fl (2017) legger til grunn VBL som mest effektivt når de ansatte er tilbudt emosjonell og spirituell innpass til organisasjonens verdier og strategiske intensjon. Dette forutsetter verdier som en del av kulturen, der de gjennom kulturen aksepteres av organisasjonens medlemmer. Under innholdsmomentet *Verdier som kulturbærere*, tydeliggjøres ledelsens bevisste og målrettede arbeid om å inkludere ansatte i prosessen om å skape en felles organisasjonskultur. Ledelsen blir videre karakterisert som kulturbærere, og uten ledelsen ville ikke organisasjonskulturen, herunder verdioverensstemmelsen, til IT-Consult vært like fremtredende. Det kan på bakgrunn av inkludering fra ledelsen og ansattes organisasjonstilhørighet hevdes en utvikling av *familiefølelsen hos IT-Consult*. Det er i tråd med Threadwell m. fl (2017) sin forklaring av emosjonell og spirituell innpass i organisasjonen. I tillegg fremhever lederne, de ansatte som kulturbærere. Ut ifra dette kan man forstå både ledelsen og ansatte som kulturbærere i IT-Consult. Ved å dele ansvaret for vedlikeholdelse av verdioverensstemmelsen i organisasjonen, ser vi det bidrar til å gjøre den sterkere. En annen faktor som anses er med på å styrke båndet til verdiene er det sterke *sosiale miljøet* og de hyppige *faglige arrangementene*. Forventningen om en *kollektivistisk orientering* er noe som angivelig bidrar til å styrke tilhørigheten og samholdet til IT-Consult. Videre kan ledelsens tilrettelegging og forventning, deltakelse på slike samlinger underbygge skapelsen av relasjoner på arbeidsplassen. Følgelig bidrar dette til en enstemmig fortolkning av verdsettet i organisasjonen.

Verdioverensstemmelsen antas å være avhengig av å bygge kultur, og dette synes igjen å være avhengig av samholdet hos IT-Consult. Vi har tidligere presentert *familiefølelsen* til IT-Consult. Dette fenomenet er noe som tydelig henviser til et sterkt samhold. Dette samholdet presiseres

gjennom leder-medarbeider relasjonene som er preget av *vennskap* og gjensidig omtanke. På bakgrunn av dette kan det skapes en gjensidig tillit som legger til rette for gjensidig og *troverdig kommunikasjon*. Konsulentene utviser på sin side samme adferd mot hverandre, som kan vise til ledernes funksjon som rollemodeller for dem. Rollemodeller defineres av Jakobsen (2004) som individer valgt som en modell på bakgrunn av deres kunnskap og kvalifikasjoner. Det er videre bevist relasjoner mellom medarbeidere som preges av *vennskap* og *gruppetilhørighet*. Dette kan understøtte verdioverensstemmelsen ettersom de styrker relasjonene til hverandre samtidig som verdisettet til IT-Consult styrkes på bakgrunn av en samlet organisasjon som enes om verdiene. Det fremkommer også en tydelig ulikhet mellom IT-Consult og deres konkurrenter, da IT-Consult utelukkende styres av verdisettet, og ikke etter monetære mål. Denne ulikheten gjør seg videre gjeldende ved ledelsens evne til å *se* konsulentene og oppriktig bryr seg om deres behov, som redegjort for under *Tilretteleggende ledelse*.

Det fremkommer som en siste forutsetning for verdioverensstemmelsen til IT-Consult at målsetninger er flyttet fra et kortsiktig til et langsiktig perspektiv. Deres visjon om å være en *fremragende arbeidsplass* viser til organisasjonens verdsettelse av langtidforpliktelse. Denne langtidforpliktelsen blir underbygd av IT-Consult sin tilrettelegging for et *rammeverk* som skal gjøre arbeidshverdagen til konsulentene så enkel som mulig. Et selvuttalt mål er reduksjon av BMI (Bureaucratic mass index), som igjen fører til en organisasjonsstruktur preget av å være flat og tilnærmet byråkratifri. IT-Consult sitt fundament basert på en verdioverensstemmelse blant alle sine medlemmer, fører til et system basert på *tillit*. Dersom denne tillitten brytes, hevdes systemet å falle sammen. På bakgrunn av utøvelsen av VBL kan ovennevnte tillit medføre en *skjør forretningsmodell*. Videre har vi funnet *vekst* som en faktor med mulig påvirkning av verdioverensstemmelsen, hvor denne i liten grad gir inntrykk av å være en utelukkende negativ faktor. Selskapet har lagt til rette for konsulentenes følelse av trygghet ved å bli ledet gjennom verdier, økt myndiggjøring og selvstendighet. Det kan på bakgrunn av ovennevnte momenter belyse hvordan organisasjoner som arbeider målrettet oppnår en verdioverensstemmelse mellom organisasjonens verdisett og deres medlemmer. Videre må det påpekes et særlig viktig moment er å kjenne sine ansatte, og sørge for inkluderes av disse i prosesser. Vi hevder IT-Consult har lyktes med å skape en verdioverensstemmelse som er *vevd inn i hele organisasjonen*, og muliggjør utøvelsen av VBL.

5.2. Verdibasert rekruttering

Vårt andre hovedfunn omhandler IT-Consult sin rekrutteringsprosess. Denne anses avgjørende for etableringen av verdioverensstemmelsen som foreligger hos organisasjonen, og videre for deres mulighet til å utøve VBL. Ledere som tilrettelegger for å imøtekomme ansattes ønsker og behov, oppnår et lavere gjennomtrekk av ansatte (Fleishmann og Harris, 1962). Basert på dette bør konsulentbedrifter være bevisst ansattes behov, for deretter å skape en organisasjon basert på disse. Denne prosessen reverseres av IT-Consult, da de har skapt selskapets formål på bakgrunn av et verdisett, for deretter å ansette konsulenter som bidrar til å opprettholde formålet.

Organisasjonens tydelige målsetning om å *finne den rette* presiserer tilfellet der kandidater kun vurderes for ansettelse når de har et personlig forhold til selskapets tankegods. Bakgrunnen for dette baseres på konsulentselskapet tydelig formulerte strategi ved oppstart, der denne legger føringer for hvordan rekrutteringsprosessen gjennomføres. Denne strategien ble utdypet under innholdsmomentet *varme og faglig autoritet som kulturbærere*, og tar for seg blant annet en strategi for å bygge kultur der fokuseringen på verdiene, *faglig autoritet* og *varme*, samt visjonen om inkludering, omtanke og åpenhet analyseres. Som en følge av dette, avgjorde ledelsen å innføre omstendelige rekrutteringsprosesser for å øke sannsynligheten for å finne kandidater som deler deres verdigrunnlag og tankesett. Situasjonen som beskrives i resultatdelen, samt foretatte diskusjon, indikerer IT-Consult sin suksess med å implementere en *verdibasert rekrutteringsprosess*, der hensikten er å finne *den rette* kandidaten. Følgelig individer som deler nevnt verdigrunnlag. Som følge av IT-Consult sine karakteristikk på den rette kandidaten, kan dette bidra til et relativt likt tankesett og holdninger blant menneskene i organisasjonen. Kirkhaug (2013) påpeker positive virkninger som følge av profesjonalitet, herunder situasjonen der kandidater etterspør selskaper med verdisetten tilsvarende deres eget. Således anses det som en suksess for IT-Consult, på bakgrunn av en verdibasert rekrutteringsprosess, å inneha en arbeidsstokk om deler og verdsetter deres verdisett.

Videre ser vi av den *strukturelle oppbygningen* av prosessen stor vektlegging av faglige intervju og referanseintervju. De faglige intervjuene strekker seg over en arbeidsdag, der ledelsen i samhandling med konsulenter avgjør om kandidaten innehar verdisetten til organisasjonen. Herunder tilstrekkelig faglig ekspertise samt evnen til å utvise varme. Referanseintervjuene tilrettelegges for å tydelig utforske kandidaters nettverk for å finne ytterligere bekreftelser for

deres evne til å passe inn i IT-Consult. Faremomentene ved avhengigheten til verdisetten gjennom rekrutteringen kan ses i lys av innholdsmomentet *vekst* og presiseringen av en mulig *skjør forretningsmodell* hos IT-Consult. Bakgrunnen for dette er systemets utelukkende fundament bestående av tillit og individuell frihet, som videre gjør konsulentselskapet avhengig av å finne kandidater som ansvarlig klarer å håndtere denne *selvstendigheten*. Hadde IT-Consult ansatt kandidater som tydelig avviker fra nevnt verdisetten, ville dette trolig påvirket organisasjonen og følgelig verdioverensstemmelsen som ligger til grunn for utøvelsen av VBL. Således anses det viktig for IT-Consult å være tydelige når de gjennomfører rekrutteringsprosessen og sørger for å skape et korrekt bilde av kandidaten gjennom intervjuene.

Overnevnte diskusjon viser til hvor sammensatt en rekrutteringsprosess kan være for å understøtte utøvelsen av VBL. Det henvises til viktigheten av å ha en tydelig definert strategi som anses avgjørende for behovsanalysen om selskapet skal ansette flere. Det tydeliggjøres også et verdisetten som bør gjøres gjeldende gjennom hele rekrutteringsprosessen for å ytterligere underbygge verdioverensstemmelsen i selskapet. Vi finner IT-Consult sin oppnåelse som suksessfull ved inkorporering av en verdibasert rekruttering, hvor denne synes avgjørende for deres mulighet til å utøve VBL.

5.3 Tilretteleggende ledelse

Vårt tredje hovedfunn viser til karakteristikker ved ledelsen hos IT-Consult med grunnleggende vekt på *tilretteleggende ledelse*. Hovedoppgavene til ledelsen vil således være å fasilitere, bistå og støtte ansatte, som fører til en forenkling av ansattes arbeidshverdag.

Ledelsen uttrykker et manglende behov for en tradisjonell hierarkisk og byråkratisk styring av IT-Consult. Dette hevdes på bakgrunn av selskapets *selvstendige ansatte* der disse karakteriseres som modne, ansvarsbevisste og tillitsfulle. Videre har ledelsen tilrettelagt for en individuell frihet for de ansatte til å utføre sine oppdrag. Ledelsens hovedoppgave blir, ved fraværet av regler og rutiner, å legge til rette for ansattes utførelse av arbeidsoppgaver i tråd med verdisetten redegjort for tidligere. En slik ledelsesform synes å understøtte begge kategoriseringene av ledelse, redegjort for i teorikapittelet, som en prosess eller atferd. Ledelsen i IT-Consult baserer seg på en sammensmeltning av kategoriseringene da de kan bistå ansatte i arbeidsprosesser ved behov og samtidig viser til atferdstrekk som blant annet å vise omsorg.

Dette underbygges ved ledelsens tydelige bevissthet rundt ansattes arbeidshverdag, da de inkluderer seg selv i ansattes måloppnåelse, og videre bidrar med støtte og trygghet der det foreligger behov.

Usikkerhet for ansatte kan ved utøvelse av VBL inntreffe der ledelsen ikke videreformidler vesentlig informasjon til ansatte. Det kan også, ifølge Espedal (2017), føre til ledelsens tap av troverdighet. Et funn som indikerer en stabil situasjon hos IT-Consult, er de ansattes oppfatning av *troverdig kommunikasjon*. Det viser til ledelsens åpne og daglige dialog med ansatte, samt deres bidrag med *det lille ekstra*, som utelukker usikkerhet blant de ansatte og fremmer en følelse av å være verdsatt. Trolig er dette med på å styrke leder-medarbeider relasjonen, og vi finner støtte for denne relasjonen som et *vennskap*.

Vennskapet synes styrket gjennom IT-Consult sine hyppige sosiale samlinger der ledelsen i tillegg til å vise omsorg og respekt for sine ansatte, også viser dette til deres familier. Videre vil ledelsens genuine oppmerksomhet og engasjement for ansatte belyses ved oppfølging av deres personlige hendelser, blant disse vil vi nevne bursdagsfeiring som fremkommer som et fast ritual hos IT-Consult. Denne sterke relasjonen antas å ligge til grunn når ledelsen henviser til et ønske om innspill fra ansatte, og gjennom utøvelsen av VBL viser åpenhet for ansattes mulighet til å påvirke ledelsen. Den viktigste ressursen til IT-Consult ansees å være deres ansatte. Denne orienteringen vil følgelig gi et endret syn på organisasjonen og måten denne profilerer seg utad. Det bekreftes av visjonen til IT-Consult som er å være *en fremragende arbeidsplass*.

På bakgrunn av det ovennevnte finner vi rollen ledelsen i IT-Consult har ved praktisering av VBL kan karakteriseres som en tilrettelegger og bærer preg å være vennskapelig. Det impliserer ledelsens ansvarsområde til å omhandle en tilstedeværelse, genuin interesse og engasjement for å bistå ansatte i deres jobbutførelse. Ved utøvelse av VBL legges det følgelig til grunn et sterkt forankret verdisett, hvor ledelsens ansvarsområder er å bidra der ansatte har behov, skape gode relasjoner og fungere som en tilrettelegger.

5.4 Selvstendige ansatte

Vårt siste hovedfunn viser til en betingelse ved utøvelse av VBL der selskapet har ansvarsbevisste ansatte med en sterk tilhørighet, som vi velger å betegne ved *selvstendige ansatte*. Denne selvstendigheten baseres på en indre koordinering med verdisettet til selskapet. IT-Consult legger til grunn en betingelse til deres ansatte, der disse forventes å være selvstendige med støtte i verdiene *faglig autoritet* og *varme*.

Som tidligere påpekt foreligger det en omstendelig ansettelsesprosess hos IT-Consult, hvor denne skal avdekke om en kandidat innehar et personlig forhold til verdisettet. Faglig autoritet ble i innholdsmomentet *faglige arrangementer* presentert som noe de ansatte forventer IT-Consult legger til rette for og opprettholder. Det ble vist til ansattes resignasjon når ansatte ikke lenger opplever å tilegne seg ny kunnskap hos selskapet. De ansattes ønske om kontinuerlig utvikling, sett i sammenheng med en kompleks arbeidshverdag, tyder på IT-Consult sin besittelse av en arbeidsstokk bestående av kunnskapsmedarbeidere. Videre har vi funnet at IT-Consult, på bakgrunn av modne og høyt utdannede ansatte, legger til rette for deres ansvarliggjøring gjennom personlig utforming av egen utvikling, samt valgfrihet hva gjelder oppdrag. Sett i sammenheng med definisjonen av verdien *faglig autoritet*, beskrevet i innholdsmomentet *verdioverensstemmelse*, finner vi de ansatte som bevisst sin kompetanse. Denne bevisstheten synes å gjøre seg gjeldende gjennom ansattes presisering av den foreliggende delingskulturen hos IT-Consult, og videre deres bistand til hverandre med kunnskap og kompetanse ved behov. Det blir videre poengtert ansattes syn på IT-Consult som noe annet enn et selskap, følgelig et system bestående av *rammevilkår* som har til hensikt å underbygge den enkeltes frihet. Som en følge av ovennevnte diskusjon, kombinert med resultatene presentert i utredningen, konstaterer vi ansattes evne og ønske om å leve verdien *faglig autoritet*.

Videre ser vi av innholdsmomentet *verdier som kulturbærere* ansvarliggjøring av ansatte for videreføring av organisasjonskulturen, herunder verdioverensstemmelsen, i selskapet. Som en følge av dette ser vi ansattes verdsettelse av de mellommenneskelige relasjonene på arbeidsplassen, der det vies mye energi på å opprettholde sterke bånd. Det antas ut ifra ansattes ønske om å inkludere sine familier i selskapets *sosiale miljø* en stolthet over selskapet de arbeider for. Stoltheten medfører videre et ønske om å styrke *vennskapet* som foreligger mellom både leder-medarbeider og mellom kolleger. Vennskapet synes svært sterkt, bekreftet ved den

foreliggende *familiefølelsen hos IT-Consult*, ettersom relasjoner også vedlikeholdes utenfor arbeidskonteksten. Den verdibevisste satsningen til IT-Consult synes å resultere i en trygghet for de ansatte, hvor denne forankringen bidrar til økt satsning på egne evner samtidig som de støtter seg på hverandre og verdiene. På bakgrunn av diskusjonen over, samt resultatene presentert i utredningen, hevder vi også en evne og ønske hos om å leve verdien *varme*.

Vi ser på bakgrunn av ovennevnte diskusjon, der ansatte evner å håndtere individuell frihet samtidig som de søker *organisasjonstilhørighet*, synergieffekter som følge av selskapets verdisett der det bidrar til en merverdi. Organisasjoner som utøver VBL bør legge til rette for ansattes opplevelse av en merverdi fra verdisettet, hvor dette ligger til grunn for alle handlinger de utfører. Kombinasjonen av ansvarlighet og tilhørighet fremkommer som en betingelse til de ansatte for utøvelse av VBL hos IT-Consult, og følgelig gjør dem egnet til å omtales som *selvstendige ansatte*. IT-Consult har suksessfullt lagt til rette for opprettholdelsen av *selvstendige ansatte* ved utøvelsen av VBL.

5.5 Praktiske implikasjoner

Studien vi har gjennomført beviser utøvelsen av VBL på organisasjonsnivå, ledelsesnivå og ansattnivå. Studiens funn viser en forståelse for verdiers betydning i organisasjonsmessig kontekst både for ledere og ansatte ved utøvelse av VBL. Studien er gjennomført i et IT-konsulentselskap der kjerneverdiene har vist seg synlige både hos ledere og ansatte. Vi vil i dette kapittelet påpeke noen implikasjoner fra vår studie.

Utøvelsen av VBL er studert i et mellomstort IT-selskap der ledelsen uttaler en utøvelse av VBL og der dette bekreftes av deres ansatte. Ved å utforske begrepet VBL har det vært mulig å identifisere forhold i organisasjonen som ansett viktig for sammenhengen mellom ledelse og verdier. Vi har funnet forhold som bekreftes av eksisterende teori samt nye bidrag til teorien. Det bekrefter våre antydninger innledningsvis om en mangelfull teori omhandlende VBL og behov for samling av teoriens innholdsmomenter på bakgrunn av faktiske bevis. Vi mener vår studie bidrar til å lukke gapet mellom teori og praksis ved å tilby en evidensbasert teori for VBL.

I vår studie fant vi støtte for individers ledelse utøvd gjennom verdier, hvor dette forutsetter forhold hos organisasjon, ledelse og ansatte. Vi opplever det vesentlig å etablere en

verdioverensstemmelse på nevnt nivå, for å fastslå sammenhengen mellom verdier og ledelse ved utøvelsen av VBL.

På organisasjonsnivå fant vi et viktig funn for utøvelse av VBL; ansettelse av riktige mennesker i organisasjonen. Dette har konsekvenser for forretningsmodellens oppbygning, som er et rammeverk basert på tillit. Det bidrar til ekskludering av regler og prosedyrer, samt muligheten for en flat organisasjonsstruktur. Organisasjonsstrukturen legger til rette for etablering av mellommenneskelig relasjoner mellom organisasjonenes medlemmer. Relasjonene kan videre legge til rette for medlemmenes organisasjonstilhørighet basert på gjensidighet. Følgelig kan forretningsmodellen anses skjør da den er betinget av ovennevnte forhold, som ytterligere bekrefter viktigheten av implementering av en verdibasert rekrutteringsprosess ved utøvelsen av VBL.

Vi har videre gjort funn på ledelsesnivå knyttet til utøvelse av VBL der ledelse orienteres rundt de ansatte. Dette medfører lederens egenskaper som eksisterende teori allerede har redegjort for, blant disse symbolkapital, tillit og omsorg. Vi avdekket i tillegg avgjørende lederegenskaper beskrevet som tilretteleggende ledelse. Det indikerer lederadferd hvor ledelsen avstår fra å påvirke sine ansatte og i stedet for legge til rette for at de skal utføre et godt arbeid. Momentene over henviser følgelig til en redefinering av lederens ansvarsoppgaver i utøvelsen av VBL.

På ansattnivå fikk vi bekreftet det eksisterende litteratur antyder, nærmere bestemt hvilke ansatte VBL passer for. Det egner seg for ansatte som evner og ønsker å være selvstendige på bakgrunn av å være kunnskapsmedarbeidere. Selvstendigheten gjøres gjeldende ved forventninger om individuell frihet, myndiggjøring og samarbeid hos ansatte. Koordinering mellom selvstendighet og samarbeid oppnås blant annet som følge av sosiale og faglige arrangement i organisasjonen. Dette fører til en tilknytning mellom ansatte og organisasjonen som helhet på bakgrunn av et felles verdisett. Vi finner følgelig ovennevnte momenter som betingelser for ansattes inkludering i utøvelsen av VBL.

Evnen til å utøve VBL slik det gjøres i IT-Consult synes derfor overordnet å være avhengig en verdioverensstemmelse på organisasjon-, leder- og ansattnivå. Videre for å oppnå denne verdioverensstemmelsen må det foreligge en verdibasert rekruttering for å ansette riktige mennesker til organisasjonen. Det er derfor grunn til å poengtere andre selskapers mulighet til å ta lærdom av rekrutteringsprosessen som IT-Consult gjennomfører. Videre for å oppnå

verdioverensstemmelsen må ledelsen fungere som tilretteleggere og med det orientere sin ledelse rundt de ansatte. Studien viser til situasjonen der effekten av VBL kommer til sin fulle rett på grunn av ansattes evner til og ønske om å være selvstendige. Det legges derfor til grunn VBL som en egnet ledelsesteori også i andre konsulentselskaper.

5.6 Begrensninger og videre forskning

Vi vil i dette avsnittet redegjøre for begrensninger ved studien og våre refleksjoner for videre forskning.

Grunnet begrensninger i ressurser som tid og antall forskere som har skrevet denne utredningen har det ikke vært mulig å gjennomgå alt av litteratur som foreligger på VBL. Vi har derfor snevret inn vårt litteraturgrunnlag til å legge vekt hovedsakelig på norsk og skandinavisk forskning på VBL. Samtidig har vi valgt å benytte internasjonal forskning i forklaringen av f.eks. begreper som verdier og ledelse. Det er imidlertid benyttet innspill fra internasjonale studier og definisjoner på begrepet. Vi er av den oppfatning av nødvendigheten til denne avgrensningen for å få en dypere forståelse for VBL og for å avdekke innholdsmomenter for hvordan dette kan praktiseres i norsk kontekst.

I resultatdelen har vi presentert ulike innholdsmomenter på organisasjons-, ledelses- og ansattnivå for utøvelse av VBL. Ettersom vi har valgt kvalitativ metode for vår studie har vi ikke undersøkt signifikante sammenhenger. Vi har imidlertid funnet trender vi anser som stabile i forhold til de utsagn vi har hatt tilgang til kombinert med uttalelser fra lederne. Studien har benyttet tverrsnittsdata noe som medfører utelukker mulighet til å undersøke utvikling over tid. Videre er studien begrenset til IT-Consult sine avdelinger i Norge. Ettersom vi har utelukkende undersøkt en norsk kontekst i denne studien vil det medføre begrensninger. Vi ønsker imidlertid våre etterprøvd for å undersøke om de funn vi har gjort også er valide i andre kontekster. I denne sammenheng er det grunn til å foreslå en interessant utvidelse av forskningen til å være IT-Consult sin avdeling i India som nytt case for studien. Grunnet tidsbegrensningen til forskningsprosjektet har vi ikke fått mulighet til å utføre en slik undersøkelse selv.

Flere av de metodiske valgene vi har tatt i denne studien har begrensninger. Vi har redegjort grundigere for dette i kapittel 3, *Metode*. Vi ønsker imidlertid å utdype om de begrensninger knyttet til utvalget vi har benyttet. Studien er gjennomført i en unikt case, noe som kan medføre

vanskeligheter med å generalisere funn til å gjelde utenfor konteksten vi har undersøkt. Dette er imidlertid presisert i forskningsspørsmålet ved formuleringen av; hvordan VBL *kan* utøves. De funn vi har gjort belyser én måte å utøve VBL, samtidig ser vi muligheten for andre måter å utøve VBL på, der disse ikke kan utelukkes. Vi håper imidlertid våre funn kan belyse eksistensen av VBL på tre nivå, hvor disse må undersøkes og beskrives ved forklaring av begrepet. I vår casestudie er de ansatte i organisasjonen benyttet som respondenter, videre er utsagn fra ledelsen innhentet fra intranett og medieklipp benyttet som supplement. I denne sammenheng er det derfor grunn til å poengtere begrensningen ved at vi ikke har intervjuet ledelsen. Det fordi de uttalelser benyttet fra lederne er deres egne uttalelser uten klargjøring av kontekst og spørsmål fra oss som forskere. Det finnes en mulighet for avdekking av andre funn, dersom lederne også hadde vært intervjuet på bakgrunn av en utarbeidet intervjuguide.

I resultatdelen presenterer vi flere forhold vi ikke har fått bekreftet i eksisterende teori. Dette gjelder funn spesifikke for konteksten vi studerte, og vi oppfatter våre funn som bidrag til nye innholdsmomenter til eksisterende teori vedrørende VBL. Vi mener de forhold forhold vi har valgt å utdype i diskusjonsdelen er viktig å vurdere dersom en organisasjon eller leder står overfor et valg om å utøve VBL. Videre vil det være relevant også for ansatte å ha kunnskap om hvordan VBL utøves. Oppsummert vil det være viktig for alle overnevnte parter å ha innsikt i dette da VBL kan være fremtidens måte å lede på.

Vi er av den oppfatning dybdekunnskapen vi har tilegnet oss om VBL har bedret vår evne til å analysere og gjøre rede for viktige innholdsmomenter som vi mener kan testes i andre sammenhenger og med ulike metoder i ettertid. Vi ser blant annet en mulighet for å benytte de momentene vi har belyst i en kvantitativ studie, for å teste om det foreligger signifikant bevis for innholdsmomentene som betingelser for VBL. Eventuelt utføre en ny kvalitativ studie i en kontekst utenfor konsultantselskaper. Vi ønsker en videreføring av vårt bidrag til en bredere kontekst og håper andre forskere vil bygge videre på de funn vi har redegjort for.

6. Konklusjon

Formålet med denne studien er å utforske begrepet Verdibasert ledelse (VBL) og belyse hvordan VBL kan utøves i et IT-konsulentselskap.

Denne utredelsen anser VBL som en egen ledelsesteori. Vi har funnet det avgjørende for utøvelsen av VBL i IT-Consult å oppnå en fullstendig verdioverensstemmelse på organisasjons-, ledelses- og ansattnivå. Verdioverensstemmelsen er belyst ved ledelsens og de ansattes evne til og ønsket om å leve verdiene, *faglig autoritet og varme*, gjennom sine handlinger. Videre oppnås verdioverensstemmelsen på bakgrunn av en tydelig definert strategi ved oppstart av organisasjonen. Strategien medførte implementering av en verdibasert rekruttering som tilrettelegger for ansettelse av individer som deler nevnt verdisett. Vi avdekket kjennetegn ved ledelsen hvor de utøver tilretteleggende ledelse, og der effekten av ledelsesformen forsterkes på bakgrunn av ansattes selvstendighet. Studien legger frem nye innholdsmomenter til eksisterende teori for VBL, ved å presisere ovennevnte momenter samt bevise hvordan VBL avhenger av et samarbeid mellom organisasjon, ledere og ansatte.

Utredelsen besvarer følgelig hva VBL er basert på bevis fra casebedriften, IT-Consult, som belyser hvordan VBL kan utøves. Studien bidrar med innholdsmomenter til en evidensbasert teori for VBL og fremkommer som et bidrag til å lukke gapet som eksisterer mellom teori og praksis.

Litteraturliste

Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63(1), s. 1-18.

Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16(3) s. 315–338.

Avolio, B., Waldman, D., & Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990's: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 15(4), s. 9–16.

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of moral thought and action. In W. M. Kurtines & J. L. Gewirtz (Eds.), *Handbook of moral behavior and development Vol. 1*. s. 45–59.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bishop, W. (2013). Defining the Authenticity in Authentic Leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*. Vol. 6(1).

Brinkman, S. & Tanggard, T. (2012). *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Brown, N. (2006). Shifting tenses – from “regimes of truth” to “regimes of hope” *SATSU Working Paper no. 30*. UK: University of York

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97(2), s. 117–134.

Brown, M., E. & Treviño, L., K. (2014). Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 122, s. 587-598.

Brunstad, P. O. (2009). *Klokt lederskap mellom dyder og dødssynder*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Buchko, A.A (2007). The effect of leadership on values-based management. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), s. 36-50.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Copeland, M. K. (2014). The emerging significance of values based leadership: A literature review. *International Journals of Leadership Studies*, Vol. 8 (2), s. 105-135.

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2016). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Hentet fra: <https://www.etikkom.no>

Espedal, G. (2017). *"Tøff love" – Annerkjennelse og ledelse i en organisasjonssammenheng*. Oslo: Cappelen Damm

Eriksen, E. O. (2008). *Kommunikativ ledelse - om styring av offentlige organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Falkenberg, G. (2008). *Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter. Viktige kulturbærere eller fordekt PR?* Fafos Rådsprogram 2006–2008. Hentet fra: <http://www.fafos.no/pub/rapp/10028/10028.pdf>

Fitzpatrick, R. L. (2007). A literature review exploring values alignment as a proactive approach to conflict management. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 18, no 3, s. 280–305.

Fleishman, E., & Harris, E. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, s. 43-56.

Funder, D. C. & Colvin, R. (1991). Explorations in behavioral consistency: Properties of persons, situations and behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 60(5), s. 773-794.

Gehman, J., Treviño, L. K, Garud, R. (2013). Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*, 56 (1), s. 84-112.

George, B. (2003). *Authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review* Vol. 25, s. 161 – 178. Hentet fra: <http://garfield.library.upenn.edu/classics1979/A1979HT60900001.pdf>

Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87(2), s. 268–279.

Hinings, C. R, Thibault, L., Slack, T. & Kikulis, L. M (1996). Values and organizational structures. *Human Relations*, 49 (7), s. 885-916.

Holmberg, R., Fridell, M., Arnesson, P., Bäckvall, M. (2008). Leadership and implementation of evidence-based practices. *Leadership in Health Services*, Vol. 21 (3), s. 168- 184.

Jakobsen, C. F. (2004). Rollemodeller i organisasjoner. *Magma*, Vol. 1. Hentet fra: <https://www.magma.no/rollemodeller-i-organisasjoner>

Kaufmann, G, Kaufmann, A (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 4. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kirkhaug, K. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget

Knippenberg, D.V. (2015). Values-based Leadership.. Keynote presentert på Eawop Conferance, Oslo. Sett på: <http://eawop.org/videos>

Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ladegård G, Vabo, S.I. (2011). Ledelse, styring og verdier. *Magma Vol. 1*, s. 23-31. Hentet fra: <https://www.magma.no/ledelse-styring-og-verdier>

Ladkin, D., & Taylor, S. (2010). Enacting the «true self»: Towards a theory of embodied authentic leadership. *Leadership quarterly, Vol. 21(1)*, s. 64-74.

Lencioni, P. M. (2002). Make your values mean something. *Harvard Business Review, Vol. 7*. Hentet fra: <https://hbr.org/2002/07/make-your-values-mean-something>

Lerø, M. (2007, 15.05) Tomme verdiord. *Dagens Perspektiv*. Hentet fra: http://www.dagensperspektiv.no/meninger/redaktorens_mening/tomme-verdiord-

Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (s. 241-258). San Francisco: Berrett-Koehler.

Mikalsen, G.A. & Wærstad, T. S. (2010). *Verdibasert ledelse – morgendagens ledelsesfilosofi? Om verdier, etiske normer og bevisstheten om dem*. Mastergradsavhandling Universitet i Nordland. Hentet fra: https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/140531/Mikalsen_Grete_A.pdf?sequence=1

Mikkelsen, A. & Laudal, T (red). (2014) *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm. 1 utgave. 1.opplag.

Nordhaug, O. (2002). *Kunnskapsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Northouse, P. G. (2007). *Leadership Theory and practice*. Thousand Oaks, Clifornia: Sage Publications, Inc.

Olesen, E. M. (2017). Om verdier. I Store Norske Leksikon. Hentet fra: <http://www.ellenmossinolesen.no/verdier>

Olseth, T. (2013). Autentisk. I Store Norske Leksikon. Hentet fra: <https://snl.no/autentisk>

Olsen, M.E. (2011) Organisasjonsverdier – Hva er verdien? En teoretisk studie av Organisasjonsverdier. Mastergradsavhandling Universitetet i Oslo. Tilgjengelig online: <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/30616/Masteroppgave.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rizzo, J.R, House R.J., Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly* vol. 15 (2), s. 150 – 163.

Sagdahl, M. (2017). Verdi. I Store Norske Leksikon. Hentet fra; <https://snl.no/verdi>

Sama, L. M, Shoaf, V. (2008). Ethical leadership for the professions fostering a moral community. *Journal of business ethics*, 78, s. 39-46

Salomon, I. (2013). Den første folkebilen - Ford T 100 år. *Historie Vol. 14*, s. 14 - 21.

Sander, K. (2016). Verdier og Verdi. Hentet (30.03.2017) fra: <http://raadgivning.no/verdi/>

Saunders, M. Lewis, P. Og Thornhill, A. (2016). *Research Methods for business students*. 7th Edition. Essex: Pearson Education Ltd.

Svartdal, F (2016) Sosial læringsteori. I Store Norske leksikon. Hentet (16.03.2017) fra: https://snl.no/sosial_læringsteori

Suddaby, R. Greenwood, R., Wilderom, C. (2008). Introduction to the Journal of Organizational Behavior's special issue on professional service firms: Where organization theory and organizational behaviour might meet. *Journal of Organizational Behavior* vol. 29, s. 989 - 994.

Threadwell, P., Ackroyd, P & O'Reilly, A (Hentet 2017, 04.05). Value Based Leadership and Management – Creation, Permeation and Visibility: A Critical Analysis of Value Development in a Leading New UK University. Hentet fra :

<https://www.oecd.org/site/imhe2006bis/37245010.pdf>

Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, vol. 42(4), s. 128–142.

Treviño, L. K., Brown, M. E., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, vol. 56(1), 5s. –37.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: University Press.

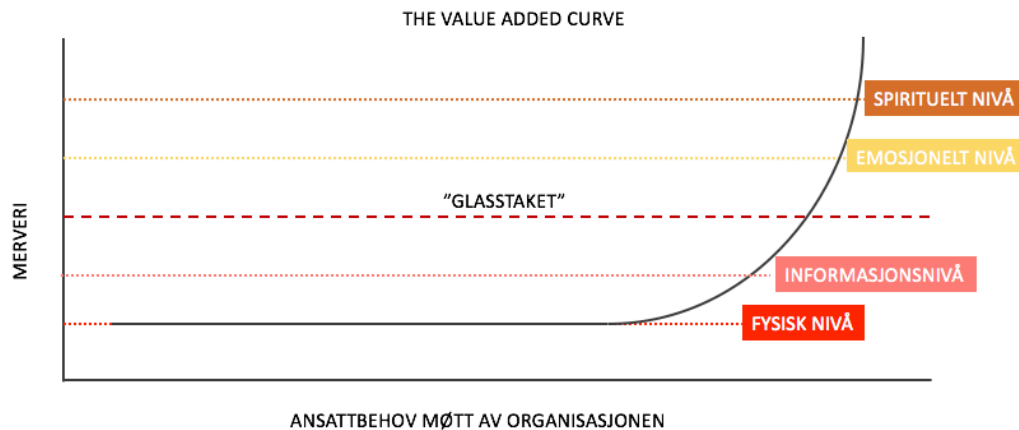
Wenstøp, F. og Seip, K L. (2009). *Verdier og valg. Verdibasert beslutningsanalyse i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget

Williams R., (1979). The concept of values, I. D. L Sills (red.), *International enclopedia of the social science*, vol. 16.

Yin, R. K. (2014). *Casestudy Research; Design and Method*. Sage. vol. 5.

Vedlegg

Vedlegg A – The value Added Curve



Vedlegg B – Intervjuguide

Intervjuguide:

Kort innledning om FOCUS og strategiprojektet i IT-Consult. Presisere anonymitet og at resultatene fra intervjuene vil bli presentert til IT-Consult mer overordnet

Starte med at konsulentene kan fortelle litt om sin bakgrunn: Utdanning, tidligere jobber, antall år i IT-Consult osv.

Kort om bakgrunn

1. Hvilke oppdrag/kunder har vært de viktigste de to siste årene
2. Ta utgangspunkt i den kunden du jobber mot i dag og beskriv oppdraget kort
3. Flere konsulenter er ute hos en og samme kunde 100% over flere år i samme/tilsvarende roll. Hvilke fordeler og ulemper ser du ved dette? Ønsker du mer variasjon, andre utfordringer (eksempelvis jobber med flere prosjekter/kunder samtidig)?

4. Hvordan vil du beskrive din rolle i dette oppdraget (hva bidrar du med, har du en formell rolle på et internt prosjekt/avdeling, hvordan blir den rolle oppfattet av de du samarbeider med).
 - a. Jobber du på prosjekt hos kunden, eller arbeidet du utfører ledd i løpende og varige oppgaver i kundevikrsomheten?
 - b. Passer noen av disse betegnelsene; ”faglig guru”, ”teknisk ekspert på et begrenset område”, prosjektleder, utfører støttefunksjoner
 - c. Er du en ekspert med spesialkompetanse, og hva består denne spesialkompetansen i så fall av?
 - d. Er denne spesialkompetanse anerkjent av kunden?
5. I løpet av en typisk arbeidsuke, hvem har du mest kontakt med arbeidsmessig på dette oppdraget?
6. Hvordan jobber du i team/arbeidsgruppe, som veileder eller mest alene etc.

Spørsmål om ledelse

1. Hvordan vil du beskrive relasjonen til din leder i IT-Consult?
2. Hvordan blir dere enige om fremtidige mål og avklarer forventninger?
3. Hvordan vurderes prestasjonene dine?
4. Hvordan blir annerkjennelse (tilbakemeldinger) ivaretatt?
5. Hvilken betydning har leder for din motivasjon i IT-Consult?
6. For at du skal gjøre en best mulig jobb, er det noe du savner i forhold til ledelse i IT-Consult?
7. Kan du beskrive hvordan du leder deg selv?
8. Kan du beskrive forskjellen mellom ledelse i IT-Consult og andre mer tradisjonelle organisasjoner du har arbeidet i eller hørt om?
9. Hvis du møter en utfordrende oppgave, hvordan håndterer du dette?
10. Ser du noen konkrete utfordringer i forhold til organisering og ledelse når IT-Consult vokser? Forslag/ønsker?

Spørsmål om psykologiske kontrakter

1. Hvorfor ville du begynne å jobbe i IT-Consult, og hvilke forventninger hadde du til å jobbe her?
2. Hva opplever du ble forventet av deg når du begynte å jobbe her?

- a. Hvilke krav mener du er rimelig å stille til nyansatte i forhold til å skape et fellesskap der «alle kjenner alle»
3. Basert på disse innledende forventningene, opplever du at de har endret seg i løpet av tiden din her? I så fall, på hvilken måte? Oppfølging: blitt oppfylt eller brutt?
4. I den innledende fasen av en ansettelse, lover selskapet ofte sine ansatte ulike goder. Kan du huske hva du ble lovet, og fortelle om hvordan du opplever at selskapet har oppfylt disse løftene?
5. Når du tenker på IT-Consult og ditt forhold til IT-Consult, er det noen spesielle hendelser som har vært viktige i å forme denne oppfattelsen?
6. Hvordan vil du beskrive ditt forhold til de andre IT-Consult-konsulentene? Og hva betyr det for deg?
7. Kan du tenke deg en hendelse eller begivenhet hvor selskapet har unnlatt å oppfylle en forpliktelse overfor deg?
8. IT-Consult 2.0 handler om å lage en ny strategi for selskapet. Hva ønsker du skal skje i IT-Consult fremover?
9. Hvis det blir slik at IT-Consult innfører en ny strategi, hvilke forpliktelser overfor deg tenker du at det er viktig at selskapet tar hensyn til?
10. Er det en forskjell på hva du anser som del av din konsulentrolle, og hva du anser går utover din konsulentrolle? Hvilke aktiviteter utover din konsulentrolle opplever du at selskapet ønsker at du skal bidra med, og hva føler du om det?
11. Ønsker du å gjøre det lille ekstra for IT-Consult, eventuelt hvorfor?
12. Har du kompetanser og interesser du og IT-Consult ikke utnytter i dag? Forslag/ønsker

Spørsmål om konsulentrollen

1. Opplever du noen avveininger eller dilemmaer når du jobber så tett med kunden, f.eks. (både dette og tidligere oppdrag)
 - a. strekke seg ekstra for kunden slik at du må jobbe mye overtid
 - b. hvor mye informasjon IT-Consult skal få om oppdraget og om kunden
 - c. identitet, tilhørighet, involvering med kollegaer: kunde vs IT-Consult
 - d. konkurranse med kolleger (hvem "eier" denne kunden, deling av kunnskap med kollegaer)
 - e. hvor mye kunnskap og erfaringer man skal dele med kunden og de interne (opplæring av kundens ansatte=

- f. tidsperspektiv hvor du som konsulent er opptatt av oppdraget, kunden av bedriftens langsiktige utvikling
 - g. eget engasjement når det gjelder kritikkverdige forhold ved arbeidsmiljø, kultur, ledelse i kundebedriften, konflikter i kundebedriften
 - h. forhold knyttet til andre parter, som leverandører av programvare/IT tjenester (f.eks. hvordan man formidler informasjon)
 - i. fremme egen karriere versus gjøre det som tjener IT-Consult/løse oppdraget på en god måte
2. Ville det vært aktuelt for deg å bli ansatt hos denne kunden (eller tilsvarende kunder). Hvordan har du eventuelt håndtert dette tidligere?
 3. Hvorfor ønsker du å bli værende i IT-Consult?

Vedlegg C – Resultater av medarbeiderundersøkelse

