



Verdiarbeid i Sykehjemsetaten

Hvilke refleksjoner gjør avdelingssykepleier seg rundt verdiarbeid i egen avdeling?

Anneline Kristensen

Masteroppgave i verdibasert ledelse

Maverd-599

VID Vitenskapelig høgskole

Antall ord: 20385

Veileder: Karin Kongsli

Dato: 18.05.2020

Sammendrag

Denne masteroppgaven har til hensikt å bidra til økt innsikt omkring lederrollen som avdelingssykepleier knyttet til verdiarbeid. Jeg har formulert følgende problemstilling som grunnlag for studien:

Hvilke refleksjoner gjør avdelingssykepleiere seg rundt verdiarbeid i egen avdeling?

Studien tar utgangspunkt i teori og forskning knyttet til avdelingssykepleierens rollefunksjoner og ansvarsområde, ledelse, verdier og verdiarbeid. Tidligere relevant forskning som belyser temaet verdiarbeid er benyttet for å underbygge og synliggjøre relevansen av studiens tema. Det er gjennomført kvalitative intervjuer med seks avdelingssykepleiere på sykehjem og helsehus i Oslo kommune, Sykehjemsetaten.

Funnene viser at kjerneverdiene er intakt hos avdelingssykepleierne, men økonomi blir trukket frem som en altoverskyggende verdi i Sykehjemsetaten. Verdien økonomi ligger som en skjult verdi-for-praksis, men foreligger som en åpen verdi-i-praksis.

Mulighetene for å jobbe med verdiarbeid i egen avdeling er begrenset, fordi lederrollen som avdelingssykepleier preges av et stort oppgavemangfold i form av administrativt arbeid, flere oppgaver og krav. Fokuset på økonomi, manglende ressurser og tidsaspektet er medvirkende faktorer som fører til at verdiarbeid ikke blir prioritert.

Med denne oppgaven retter jeg søkelyset mot avdelingssykepleiere på sykehjem/helsehus og deres refleksjoner knyttet til verdiarbeid i egen avdeling. På bakgrunn av funnene kan det hevdes at tidsaspektet, økonomi og avdelingssykepleierens evne til styring og ledelse preger mulighetene til systematisk verdiarbeid på den enkelte avdeling. Når dette er sagt tyder funnene også på at avdelingssykepleierne ubevisst og usystematisk utfører viktig verdiarbeid.

Summary

The aim of this study is to provide new knowledge and insight into the leader role, and how this relates to how working with values is performed by head nurses. I have chosen the following research question:

What reflections do head nurses make regarding to working with values in their own ward?

The study is based on theory and research related to head nurse's role function and area of responsibility, management, values and working with values. Previous relevant research that highlights the theme of working with values has been used to substantiate and highlight the relevance of the study's theme. Qualitative interviews have been conducted with six head nurses at nursing homes with both long- and short term patients in the municipality of Oslo, Sykehjemsetaten.

The findings shows that the core values are intact with the head nurses, but economy is highlighted as an overriding value in Sykehjemsetaten. The value of economy lies as a hidden value-for-practise, but exists as an open value-in -practice. Opportunities to work with values are limited, because the leadership role as a head nurse it characterized by a large task diversity in the form of administrative work, multiple tasks and requirements. The focus on economy, a lack of resources and the timeaspect are contributing factors that prevent working with values from being prioritized.

With this assignment I focus on head nurses in nursing homes with both longterm and shortterm patients and their reflections on value work in their own ward. Based on the findings, it can be argued that the timeaspect, economy and public management characterizes the possibilities of systematically working with values. The findings also indicate that the head nurses unconsciously and unsystematically perform important value work.

Forord

Jeg kan nesten ikke tro at mitt masterstudium i Verdibasert ledelse nå er over!

Arbeidet med denne masteroppgaven markerer slutten på to år som student på heltid ved VID vitenskapelige høyskole. Det har vært en krevende, men spennende og lærerik prosess.

Takk til Karin Kongsli. Som min veileder har du åpnet opp for refleksjon, ledet meg på rett vei når jeg har vært ustrukturert, og motivert meg til å fortsette.

Jeg ønsker også å rette en stor takk til informantene i studien som har delt sine tanker og refleksjoner rundt ledelse og verdiarbeid.

Tusen takk til venner og familie som har stilt opp, støttet og oppmuntret på alle mulige måter. Takk til mamma som har stått tett ved min side gjennom hele prosessen, og takk til lillebror som har hjulpet meg med gjennomlesing og gode tips. Jeg hadde ikke klart dette uten dere.

Sist, men ikke minst vil jeg takke min fantastiske heltidsgruppe for gode stunder og mye latter. Disse to årene hadde ikke vært det samme uten dere.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	8
1.1	Bakgrunn og formål.....	8
1.2	Oppbygging av oppgaven	9
1.3	Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål	9
1.4	Avgrensning og begrepsavklaring	10
1.4.1	Hva særpreger offentlig sektor?	10
1.4.2	Sykehjem og helsehus	11
2	Teori	12
2.1	Tidligere forskning.....	12
2.2	Hva er ledelse?	15
2.2.1	Grunnlagsdokumenter, teori og forskning knyttet til avdelingssykepleierens rollefunksjon og ansvarsområde.....	16
2.3	Hva er verdier?.....	17
2.4	Verdier for praksis og verdier i praksis.....	18
2.4.1	Oslo Kommunes verdigrunnlag.....	21
2.5	Åpne og skjulte verdier	23
2.6	Organisering av verdier.....	24
2.7	Verdier på ulike nivå.....	25
2.8	Verdikonflikter.....	26
2.9	Formidling av verdier gjennom verdibevisst ledelse	27
2.10	Verdiarbeid.....	28
3	Metode.....	32
3.1	Bakgrunn for valg av metode og design	32
3.2	Kvalitativt forskningsintervju	34
3.3	Utforming av intervjuguide.....	35
3.4	Forskningsfelt og valg av informanter	35

3.4.1 Presentasjon av informantene.....	37
3.5 Intervjuene og gjennomføring av intervjuene	37
3.6 Transkribering	38
3.7 Fenomenologisk hermeneutisk tilnærming	39
3.8 Forforståelse	39
3.9 Reliabilitet og validitet.....	40
3.10 Forskningsetikk	41
4 Analyse.....	43
4.1 Naiv lesning	43
4.2 Strukturanalyse.....	44
4.2.1 Verdier for praksis	45
4.2.2 Verdier i praksis	47
4.2.3 Lederrollen som avdelingssykepleier	48
4.2.4 Muligheter for å jobbe med verdiarbeid	49
4.3 Dybdefortolkning	50
5 Resultater og drøfting av funn	51
5.1 Verdier for praksis	52
5.2 Verdier i praksis	55
5.3 Lederrollen som avdelingssykepleier.....	61
5.4 Muligheter for å jobbe med verdiarbeid	64
6 Konklusjon	69
6.1 Oppsummering av hovedfunn	69
6.1.1 Faktorer som påvirker avdelingssykepleieres verdiarbeid	72
6.2 Metodekritikk.....	73
6.3 Forslag til videre forskning	74
Litteraturliste	75
Vedlegg	79

Vedlegg 1: Intervjuguide	79
Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter.....	82
Vedlegg 3: Godkjenning fra sykehjemsetaten	85
Vedlegg 4: Epost til institusjonssjefer	85
Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD.....	87

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og formål

Sykehjemsetaten i Oslo ble dannet i 2007. Sykehjemsetaten, som en del av Oslo kommune, er en organisasjon som jobber med verdier. Kjerneverdiene er brukerorientering, respekt, engasjement og redelighet, også kalt BRER.

Denne studiens tema tar utgangspunkt i verdiarbeid knyttet til avdelingssykepleiere på sykehjem og helsehus i Oslo kommune, Sykehjemsetaten. Jeg ønsker å utforske lederes erfaringer og refleksjoner omkring verdiarbeid i organisasjonen og på deres respektive avdelinger. Hensikten med studien er å bidra til økt innsikt omkring lederrollen som avdelingssykepleier knyttet til verdiarbeid, hvordan utførelse av lederrollen hemmer eller fremmer muligheten for å jobbe med verdiarbeid og hva slags funksjon kjerneverdiene til Oslo kommune har i praksis.

KS (kommunesektorens organisasjon) mener ledelse handler om å være god på styring og struktur. En kjent utfordring for ledere er å finne tid til både ledelse og administrasjon. Økte krav til rapportering, samt en reduksjon av støttefunksjoner har gjort at administrasjon har blitt en stadig viktigere del av kommunale lederes hverdag. Administrasjon og styring er en viktig del av ledelse, og det er viktig at lederen finner tid og rom for begge deler (KS, 2008, s.24).

I stillingsbeskrivelsen til avdelingssykepleiere i Sykehjemsetaten står det presisert at lederen skal påse at Oslo kommunes etiske regelverk og verdigrunnlag er forankret i egen avdeling, samt at lederen skal sette seg inn i og etterleve Oslo kommunes etiske regler og verdigrunnlag (Oslo kommune, 2019). På bakgrunn av disse beskrivelsene vil det være interessant å undersøke hvordan avdelingssykepleiere jobber med å forankre verdiene i en travel hverdag.

1.2 Oppbygging av oppgaven

I første kapittel skal jeg redegjøre for forskningsprosjektets problemstilling sammen med de 3 forskningsspørsmålene. Her avgrensers jeg også oppgaven, samt redegjør for sentrale begreper. I kapittel to vil jeg presentere det teoretiske rammeverket for denne studien, herunder tidligere forskning og teori knyttet til verdier. Videre følger teori knyttet til formidling av verdier og verdiarbeid. I kapittel tre vil jeg redegjøre for hvilken metodisk tilnærming jeg har valgt å benytte. Kapittel fire handler om valg av metode for analyse og analyseprosessen. I kapittel fem vil funnene bli presentert og videre drøftet opp mot teori. Funnene vil bli presentert i et felles kapittel for å skape en sammenheng mellom funn og teori. I det sjette og siste kapittelet vil de viktigste funnene bli oppsummert. For å gi en helhetlig forståelse av hovedfunnene har jeg utarbeidet en tredimensjonal modell. På slutten av dette kapittelet vil jeg også presentere metodekritikk og legge frem noen forslag for videre forskning.

1.3 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen er følgende: *Hvilke refleksjoner gjør avdelingssykepleiere seg rundt verdiarbeid i egen avdeling?*

For å belyse problemstillingen har jeg formulert følgende forskningsspørsmål:

- Hva slags funksjon erfarer avdelingssykepleiere at kjerneverdiene til Oslo kommune har i praksis?
- Hvordan vurderer avdelingssykepleiere at de anvender kjerneverdiene til Oslo kommune i deres ledelsespraksis?
- På hvilken måte hemmer eller fremmer avdelingssykepleieres utførelse av lederrollen muligheten for å jobbe med verdiarbeid?

1.4 Avgrensning og begrepsavklaring

Jeg har valgt å avgrense denne oppgaven til å kun gjelde avdelingssykepleiere ved kommunale sykehjem i Oslo kommune, Sykehjemsetaten. Jeg har dermed valgt å ikke ta med privat sektor i denne oppgaven. Begrunnelsen for dette er at jeg ønsket at avdelingssykepleierne i undersøkelsen skulle ha tilnærmet like arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Videre er valget basert på at jeg ønsket at det skulle være lettere å sammenligne og videre trekke felles konklusjoner i videre analyse og drøfting. Studien søker ikke etter forskjeller mellom kommunal og privat sektor.

I studien er fenomenet verdiarbeid hovedfokus. Nedenfor vil jeg redegjøre for særtrekk ved offentlig sektor og sykehjem/helsehus, da dette vil si noe om konteksten avdelingssykepleierne jobber i. Avdelingssykepleiere og verdiarbeid vil redegjøres for i teorikapittelet.

1.4.1 Hva særpreger offentlig sektor?

På bakgrunn av at denne studien handler om offentlig sektor, vil det her følge en kort beskrivelse av hva som særpreger den offentlige sektoren.

Offentlig virksomhet er sterkt regulert av regelverk, lover og forordninger som kan påvirke lederens frihet til å ta beslutninger og redusere deres handlingsrom. Offentlig sektor skal tjene samfunnet som en helhet og ha fokus på alle samfunnsborgere (Busch, 2012, s. 49). Ledelse i offentlig sektor byr på spesielle betingelser og utfordringer. Den mest grunnleggende betingelsen er at offentlig forvaltning er en del av det politiske systemet, og man kan si at ledelse i det offentlige innad er preget av regler og utad av politikk (Strand, 2007, s. 316).

Ledelse i det offentlige er underlagt krav om styring fra demokratiske organer, vedtakene som fattes må begrunnes i lov, og tjenestepersonene må vise en bestemt moralsk standard. Ledere i offentlige sektor er ofte satt til å utføre oppgaver som ikke alltid enkelt kan begrunnes. Mål og oppgaver har en karakter av å være felles og viktige, men de har ofte et

preg av sortering og vedlikehold. Oppgavene er komplekse og har ikke alltid en endelig løsning. Organisasjonsformene i offentlig sektor varierer mye. De er preget av kompliserte prosesser der det er flere instanser som påvirker sakene (Strand, 2007, s. 323-329).

Overordnede mål og verdier er viktige dimensjoner. Verdiene som preger offentlig sektor danner en ramme for alle som jobber i offentlige organisasjoner. Målene innenfor offentlig forvaltning er knyttet til velferd, sosial likhet og rettferdighet, mål som kan sies å ha en sterk verdimeasig basis. Resultatmåling er et problem og anses som en stor utfordring i offentlig sektor, fordi målene er vanskelige å kvantifisere. Videre kan det sies at verdiene er vage, tvetydige, konfliktfylte og ustabile. Disse verdiene kan raskt endres på grunn av politiske prosesser, og nye politiske prioriteringer (Busch, 2012, s. 47-48).

1.4.2 Sykehjem og helsehus

Sykehjemsetaten (SYE) ble opprettet i 2007 og er landets største drifter av heldøgns pleie, rehabilitering og omsorg. Det er totalt 39 langtidssykehjem og fire helsehus i Oslo.

Langtidssykehjemmene er beboernes hjem, mens helsehusene er et korttidstilbud for rehabilitering. Etaten har ansvar for driften av kommunale sykehjem og helsehus, samt å følge opp kommunens avtaler med private sykehjem og helsehus (Sykehjemsetaten, 2020).

Sykehjem er helseinstitusjoner som er etablert for å gi mennesker heldøgns pleie og omsorg. De som i dag får innvilget en sykehjemsplass i Oslo har ofte et omfattende hjelpebehov. Sammenlignet med sykehjem vil helsehus kunne beskrives som helseinstitusjoner der oppholdet er tidsbegrenset. Målet med korttidsopphold på helsehus er å kartlegge helsetilstand, hjelpebehov og opptrening med sikte på at den eldre kan komme tilbake til sitt eget hjem. Oppholdet blir planlagt med utgangspunkt i pasientens ressurser og behov. Sykehjem og helsehus er underlagt ulike krav etter loven, eksempler på dette kan være krav om effektivitet, økonomisk styring, kvalitetssikring, dokumentasjon, og krav om forsvarlighet, omsorgsfull pleie og verdighet (Oslo kommune, 2020).

2 Teori

Med utgangspunkt i min problemstilling:» *Hvilke refleksjoner gjør avdelingssykepleiere seg rundt verdier i egen avdeling?*» har jeg definert hva som er de teoretiske nøkkelbegrepene i min oppgave. Problemstillingen og forskningsspørsmålene har gitt meg disse nøkkelbegrepene: ledelse, avdelingssykepleier, kommunale ledere, lederes praksis, verdier, verdier i praksis, verdier for praksis og verdierarbeid. Jeg vil i dette kapittelet presentere tidligere forskning og teori som belyser lederens verdierarbeid og hvordan de anvender verdier i praksis. Tidligere forskning vil bli presentert først. Deretter vil teori knyttet til nøkkelbegrepene ledelse og rollen som avdelingssykepleier bli presentert, videre vil jeg redegjøre for teori knyttet til verdier og avslutningsvis verdierarbeid.

2.1 Tidligere forskning

I denne delen skal jeg redegjøre for tidligere forskning på verdier og verdierarbeid i organisasjoner. En studie utført av Aadland og Askeland (2006) og et prosjekt utført av Eide og Eide (2008) vil bli trukket frem. Videre vil jeg redegjøre for forskningsstudier hvor man har sett på verdierarbeid fra et prosessperspektiv (Gehman, Trevino og Garud, 2013; Espedal, 2020; Espedal, Carlsen og Askeland 2019).

Vitenskapelige ansatte knyttet til seksjon for verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole (I dag VID) har gjennomført «verdi-testen» på oppdrag fra Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon (HSH, i dag Virke). De har sett på hvordan åtte medlemsvirksomheter lever ut sine idealer i ledelsesarbeidet og organisasjonshverdagen. Alle medlemsvirksomhetene har en høy verdiprofil utad, og studien ønsket å se på hvordan verdibasert ledelse ble planlagt og gjennomført. Studien hadde som målsetning å utvikle metoder, ideer og design på verdibasert ledelsespraksis. Funn i undersøkelsen viser at alle de åtte virksomhetene fremstår med et betydelig samsvar mellom erklærte og praktiserte verdier, og at de praktiserer ulike tiltak for å operasjonalisere filosofien i verdibasert ledelse. Alle virksomhetene har funnet egnede virkemidler for å øke bevisstheten omkring verdier i sine organisasjoner, en av virksomhetene følger modellen etisk regnskap, som er en modell for verdibasert ledelse. Aadland (2006) hevder i rapporten at ledelsen er den mest

avgjørende enkeltstående faktor for suksess eller fiasko på verdiarbeidet. Videre hevdes det at det er en nødvendighet å fordele ansvar for å utbre engasjement for etikk hos flere og at dette kan være en dyd av nødvendighet også på grunn av tid for ledelsen.

Eide og Eide (2008) ønsket å øke bevisstheten omkring verdier i praksis gjennom prosjektet «Verdien av en verdi-intervensjon». De fant at sykehusledelsens hensikt var å stimulere til refleksjon over moralske verdier slik disse kom til uttrykk i den praktiske hverdag på avdelingene. Eide og Eide oppfattet at hensikten også var å reflektere over forholdet mellom praksisverdiene og sykehusets kjerneverdier. Funnene deres viser at det å arbeide aktivt med verdier kan stimulere kvaliteten og styrke organisasjonen. Videre blir det vurdert at økt oppmerksomhet om verdimesse spørsmål og etiske dilemmaer er et viktig resultat av prosjektet. Det å holde oppmerksomheten omkring verdispørsmål oppe i en organisasjon kan være en nødvendig forutsetning for å oppdage etiske dilemmaer og få øye på verdimesse svakheter i organisasjonen som vi ikke så lett oppdager eller tenker over.

Gehman mfl. (2013) er et bidrag som fokuserer på verdiarbeid og analyser av hvordan verdier manifesterer og utvikler seg innen organisasjoner. Artikkelen omhandler verdiprosesser ved et universitet i USA. I deres artikkel legges det stor vekt på prosessene som gjennomføres og det undersøkes hvilken betydning de ulike delene av prosessen har for resultatene. Forfatterne mener at verdipraksis utføres fordi verdiene er et mål i seg selv. I et organisasjonsperspektiv fremmer det behovet for å studere hvordan verdiene viser seg i praksis. Studier av dette vil gi mulighet for å forstå hva en verdi er, hvorfor den blir verdsatt og hvordan vi kan kjenne den igjen i praksis. Verdiene blir blant annet gjenkjent i strategier, rutiner, arbeid og kunnskap. Det settes søkelys på at verdiarbeidet skjer i praksis, i arbeidshverdagen, og av den grunn må studeres der den skjer. Studien konkluderer med at verdiarbeid i et praksisperspektiv ikke har fått mye fokus i forskningen.

Espedal (2020) finner i sin oversiktsartikkel at det er behov for videre forskning knyttet til verdiarbeid i organisasjoner, og at verdier ofte er usynlige og blir tatt for gitt, noe som gjør at vi blir sittende å lure på hvordan vi skal studere verdier. Felles for tilnærmingene Espedal trekker frem i artikkelen er et søkelys på at prosesser framstår i ulike grupperinger som finner sammen rundt en bekymring eller et anliggende.

Espedal mfl. (2019) har utarbeidet en teori på bakgrunn av 5 års forskning i en ideell verdibasert diakonal helseinstitusjon.

De hevder i teorien at verdibevisste handlinger springer ut av kunnskap og refleksjon.

Verdiarbeid er en prosess der de ansatte stiller spørsmål og reflekterer over situasjonene de møter, og handler på bakgrunn av dette. Etske dilemmaer man møter og håndterer i hverdagen, kan over tid føre til endringer i oppfattelsen av organisasjonens fastsatte verdier og slik kan en ny forståelse av verdiene over tid vokse fram. Slike prosesser skjer gjerne på mikronivå, hos «grasrota». Det er i praksis der krav oppstår og oppgaver utføres, improviseres med og evalueres. Denne prosessen brer seg også til makronivå, men det er i det praktiske at organisasjonens verdier kommer til uttrykk og det oppstår en sammenheng mellom dem og praksis.

Espedal mfl. (2019) peker på et viktig spørsmål: i slike mikroprosesser, hvordan vinner ny forståelse av verdier fram? Blir formålet om å gjøre godt for andre utkonkurrert av stadig skiftende krav og at bedrifter utsettes for konkurranse, eller klarer man å holde fast ved institusjonens verdier i et endringsklima?

I studien vises det til at det å være i nåtiden, men ha evnen til å se og reflektere over fortiden, vil gi gevinster i framtiden i form av at man ser organisasjonens verdier med nye øyne, og regulerer praksis i forhold til erfaring. Forfatterne peker på at dette er en enkeltstående studie og at det fremdeles finnes mye spennende å undersøke i forhold til verdiarbeid i praksis, samt hvordan det å ha verdier i en organisasjon som rammeverk, påvirker aktørene i organisasjonen. Videre forskning bør ta utgangspunkt i et større utvalg av organisasjoner, hvor konteksten i situasjonene hvor endringene skjer, blir videre utredet.

2.2 Hva er ledelse?

Det fins utallige definisjoner på ledelse. «Ledelse er å skape resultater ved hjelp av andre» er en hyppig brukt definisjon når det kommer til definisjoner av ledelse (Arnulf, 2012 s. 15). En annen definisjon er «Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416).

Ledelse som utføres innenfor en organisasjon har som hensikt å få ansatte til å realisere de forskjellige målene i organisasjonen. Ledelsen skal også fremme trivsel og videre motivere de ansatte til å yte mest mulig. En slik definisjon setter søkelys på tre ulike aspekter ved ledelse: «Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer, ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe, og ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Colbjørnsen (2004, s.33) definerer ledelse på denne måten: «Ledelse er å bidra til bedriftens mål gjennom medarbeidere». Som nevnt finnes det mange definisjoner på ledelse. Jeg har valgt disse definisjonene, fordi jeg anser de for å være mest relevant for avdelingssykepleieres funksjon som leder.

KS har utviklet en policy for god ledelse i kommunesektoren som beskriver kjennetegn på ledelse, og skisserer spenninger og avveininger som kommunale ledere møter i jobben sin. KS mener at god ledelse i kommunal sektor er avgjørende for å levere gode tjenester til innbyggerne. KS trekker frem fire områder som sier noe om hva som er kjernen i god ledelse. God ledelse handler om at lederen skal vise gjennomføringskraft, mestre styring, være tydelig i sin rolle som leder og legge til rette for mestring og motivasjon hos sine medarbeidere. Videre er det viktig at lederen bygger en kultur for nyskaping og læring, godt arbeidsmiljø, samt har en høy etisk bevissthet (KS, 2008, s. 10).

Selznick (1997) beskriver i sin bok «Lederskap», et skille mellom ledelse og administrasjon. Administrasjon er opptatt av produksjon og problemløsning på en effektiv måte mens det viktigste lederen gjør er å skape samhold i organisasjonene basert på et felles verdigrunnlag (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.444).

KS mener ledelse handler om å være god på styring og struktur. Dette innebærer at lederen må organisere arbeidet både ut ifra kvalitets- og effektivitetshensyn, samt avstemme

oppgaveutførelsen opp mot tilgjengelige ressurser. Lederen har ansvar for å sikre fremdrift og rapportere om avvik som påvirker kvalitet og måloppnåelse. Videre mener KS at ledere som er gode på effektiv styring og administrasjon lettere finner tid og mulighet til god oppfølging av sine medarbeidere (KS, 2008, s. 24).

2.2.1 Grunnlagsdokumenter, teori og forskning knyttet til avdelingssykepleierens rollefunksjon og ansvarsområde

Sykehjemsetaten krever at avdelingssykepleiere har profesjonsbakgrunn som sykepleier, samt videreutdanning i ledelse og økonomi (Oslo kommune, 2019).

Avdelingssykepleier kan defineres som en mellomleder. Definisjon på mellomleder: «En leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå» (Hope, 2015, s. 22).

Avdelingssykepleiere i Sykehjemsetaten har flere ledere over seg. På toppen i organisasjonskartet er etatsdirektøren i SYE, deretter direktør for kommunale sykehjem etterfulgt av institusjonssjef som er avdelingssykepleierens nærmeste leder. Underordnet avdelingssykepleiere er førstelinjemedarbeidere som sykepleiere, hjelpepleiere og pleieassistenter på deres respektive avdelinger. I tillegg til dette er det vanlig i Sykehjemsetaten at avdelingssykepleiere også er leder for støttefunksjoner som lege, fysioterapeut, ergoterapeut og fagsykepleiere.

Rollen som avdelingssykepleier kan beskrives som en krevende rolle, der lederen har krav og forventninger både ovenfra og nedenfra i organisasjonen (Hope, 2015, s.13). Med andre ord kan mellomlederrollen beskrives som å ha «en fot i hver leir». Arbeidshverdagen innebærer ledergrupper med en forpliktelse oppover i systemet, men også en nærhet til personalet og hverdagen i avdelingen. Avdelingssykepleieren har et ansvar for sin egen avdeling i forhold til personal, fag og økonomi (Oslo kommune, 2019).

Den typiske lederposisjonen er ifølge Aadland (2004) å befinne seg i mellomrommet, det vil si å være presset fra flere kanter og lederen befinner seg konstant i en mellomposisjon. Det finnes ingen klare oppskrifter på hvordan man skal handle når man står i dette mellomrommet, skal jeg si ja eller nei? (Aadland, 2004, s. 117). Hope (2015, s.21) trekker

frem at denne rollen ikke bare handler om å stå i en mellomposisjon, mellomrederollen innebærer også samhandling med sine sideordnede. Aadland viser til at utfordringen for lederen er å finne balansegangen mellom for mye og for lite (Aadland, 2004, s. 113).

I tillegg til dette innebærer profesjonsbakgrunnen som sykepleier en forpliktelse i utøvelse av faget. Grunnlaget for all sykepleie skal være respekten for det enkelte menneskets liv og iboende verdighet. Verdier som barmhjertighet, omsorg, respekt, fleksibilitet og en tilpasningsevne i forhold til pasientens behov er sentrale verdier innenfor sykepleietjenesten (Norsk sykepleierforbund, 2019).

En studie Nordlandsforskning har utført på oppdrag av Norsk sykepleierforbund trekker frem særlig fem arbeidsoppgaver som tar mye tid for avdelingssykepleiere: Svare på henvendelser per telefon og epost, koordinering og samarbeid internt og eksternt, møtevirksomhet, driftsoppgaver som inkluderer budsjett og regnskap, turnusplaner, årsplaner og driftsplaner. Videre blir det rapportert at mellomlederne bruker mye tid på registrering og rapportering, samt at de tidsmessige rammene påvirker deres mulighet for faglig og sosial oppfølging av personalet.

Studien viser at 6 av 10 sykepleiere i lederstillingen mener det ikke er god nok kvalitet i helsetjenesten de tilbyr. Videre viser studien at sykepleiere i lederstillinger må gå på akkord med faglighet og etiske prinsipper, fordi de ikke har tilstrekkelig innflytelse til avgjørelser og de økonomiske og tidsmessige rammene strekker ikke godt nok til. Dette fører til et krysspress eller motstridene forventninger fra ulike parter (Andrews & Gjertsen, 2014).

2.3 Hva er verdier?

Jeg velger å gå grundig igjennom teori om verdier, da dette er kjernen i det jeg skal undersøke. Verdibegrepet fremstilles ofte som et upresist begrep (Aadland & Askeland, 2017, s. 13). Verdier kan tolkes som ideologier, kriterier, preferanser, som mentale kart eller standarder som styrer våre holdninger og atferd (Kirkhaug, 2013, s. 11). Aadland og Askeland

viser til to grunnforståelser av verdibegrepet. Det skilles mellom verdier som fakta, og verdier som ideal. Med verdier som fakta antar man at det er en direkte sammenheng mellom verdier og handling. Den andre grunnforståelsen viser til verdier som språklige konstruksjoner. Både individer og organisasjoner er bærere av verdier (Aadland & Askeland 2017, s.27).

Busch (2012) definerer verdier i to hovedkategorier: 1. Målverdier som refererer til ønskelige tilstander og en slutttilstand for en selv eller en sosial gruppe, 2. instrumentelle verdier som referer til bestemte handlemåter. Verdier kan beskrives som et skjult kompass som påvirker tankene og handlingene våre uten at vi nødvendigvis tenker over hvilke verdier som ligger til grunn for den enkelte handlingen (Busch, 2012, s. 32). Kirkhaug (2013) forklarer verdier som kriterier og standarder for atferd og tilstander som et samfunn eller en organisasjon setter for å nå sine mål, samt emosjonelle og kognitive overbevisninger hos enkeltpersoner som styrer deres atferd og prioriteringer. Videre beskriver han hierarkisk inndeling i form av periferiverdier og kjerneverdier. Periferiverdiene er verdier som styrer holdninger og atferd knyttet til avgrensede forhold. Kjerneverdier er på den annen side et uttrykk for hva en person eller en organisasjon setter som sine mest sentrale standarder for atferd eller tilstander som søkes oppnådd. Disse verdiene bestemmes og defineres sentralt i et samfunn eller i en organisasjon, og er ofte verdier som har stor oppslutning og utbredelse (Kirkhaug, 2013, 97).

2.4 Verdier for praksis og verdier i praksis

Det finnes to ulike innfallsvinkler på verdier. Den ene er verdier-for-praksis og den andre er verdier-i-praksis. Verdier for og i praksis kan indikere et forhold mellom liv og lære. På den ene siden har vi verdier i strategier og i verdidokumenter og på den annen side en form av kjerneverdier sett i forhold til de verdiene som leves og utøves (Aadland & Askeland, 2017, s.45).

Busch (2012, s.35) trekker frem et skille mellom uttrykte verdier og bruksverdier. Uttrykte verdier er verdier som vi sier at vi har, mens bruksverdiene er de vi egentlig har. Uttrykte

verdier er de verdiene organisasjonen har nedfelt i strategiplaner og handlingsplaner, men det er ikke sikkert disse verdiene er å gjenfinne i praksis. Bruksverdier er de verdiene som faktisk utspiller seg i handlinger. Det kan være stor forskjell på liv og lære, selv om vi gir uttrykk for at vi har bestemte verdier, er det ikke ensbetydende med at de etterleves i praksis. I denne sammenheng vil uttrykte verdier være verdier-for-praksis og bruksverdier verdier-i-praksis.

Verdier-for-praksis er et perspektiv som ser på verdier som utløser av ønsket praksis. Grunntanken bak dette perspektivet er at ideelle kjerneverdier fungerer som katalysator for engasjerte handlinger. En annen måte å uttrykke dette på er at verdiene er for praksis, på den måten at verdiene kommer før praksis. På bakgrunn av dette er det flere innenfor denne tradisjonen som snakker om «å implementere verdier», som om verdier er et annet ord for målsetting (Aadland & Askeland, 2017, s. 118).

Den andre hovedperspektivet er verdier-i-praksis. Her er utgangspunktet faktiske handlingsvalg og erfaringsmessig praksis.

Bevisstgjøringen av verdier-i-praksis er derfor en nøkkeloperasjon i verdibevisst ledelse. Dette verdisynet medfører at forhånderklærte organisasjonsverdier (verdier-for-praksis) får liten eller ingen betydning for organisasjonens faktiske praksisutøvelse, mens refleksjonen over verdier-i-praksis kan føre til selverkjennelse og gunstige korrigeringer. Da blir organisasjonen i tiltagende grad verdibevisst, og verdibegrepet inntar den betydning i organisasjonshverdagen som det fortjener (Aadland & Askeland, 2017, s. 46)

Verdier-i-praksis kan evalueres i etterkant opp mot verdier-for-praksis, men verdier-for-praksis og kontekst kan også være et beslutningsgrunnlag for valg av verdier-i-praksis. Begge prosessene er nødvendige for å oppnå reell verdibevissthet (Aadland & Askeland, 2017, s. 124). Aadland (2004, s. 161) har utarbeidet en oversikt over prosess og metodikk i konkret verdiutvikling som senere har blitt videreutviklet med ytterligere flere forslag. Tabellen er en veileder for metoder og tiltak for praktisk verdiarbeid som tar sikte på verdier-i-praksis og verdier-for-praksis. Punktene er veiledende og tanken er at alle punktene skal fungere som

en kontinuerlig aktivitet eller som en tilbakevendende sjekklister så snart verdipraksis er etablert som en bred praksis (Aadland & Askeland, 2017, s. 124).

<p>Verdier-for-praksis</p> <p>Mål: Mobilisere, motivere og implementere ønskede verdier</p>	<p>Verdier-i-praksis</p> <p>Mål: Reflektere over faktiske verdier, avdekke og avgrense uønskede verdier, forbedre praksis.</p>
<p>Fastslå kjerneverdier</p> <p>Lederinitiert prosess der samtlige ansatte deltar i drøftingen. Produkt: Verdidokumenter, brosjyrer</p>	<p>Refleksjonsgrupper</p> <p>Kritisk fokus på praksis, nærstudere handlinger, og videre verdifortolke disse.</p>
<p>Utkrystallisere nøkkelindikatorer</p> <p>Lederinitiert prosess, alle ansatte legger fram eksempler på nøkkelindikatorer. «Verdi X betyr at vi i situasjonen Y opptrer på denne måten»</p>	<p>Verdifortellinger</p> <p>Fortellinger som illustrer oppfylging av en kjerneverdi eller fortellinger som illustrerer motarbeidelse av en kjerneverdi.</p>
<p>Innarbeiding av kjerneverdier</p> <p>Innarbeide kjerneverdiene i strategiplaner, årsplan og årsrapport, medarbeidersamtaler, stillingsutlysninger, kurs for nye medarbeidere.</p>	<p>Kulturstudiebesøk</p> <p>Hospitering på andre avdelinger, utveksler «funn» av verdipraksis.</p>
<p>Verdipris</p> <p>Kan være årlig prisutdeling til et tiltak eller en person som særlig oppfyller en av kjerneverdiene.</p>	<p>Lederveiledning, coaching, mentoring</p> <p>Lederen får tilbakemeldinger på egen lederpersonlighet og verdipraksis.</p>
<p>Brukerundersøkelse</p> <p>Med utgangspunkt i organisasjonens verdistatus utarbeides det en undersøkelse hvor kunder, brukere, samarbeidspartnere kan komme med tilbakemeldinger.</p>	<p>Etisk refleksjonspraksis</p> <p>Gjennomgang av de ansattes problemstillinger og dilemmaer knyttet til situasjoner som er opplevd i organisasjonen gjennom strukturerte og systematiske refleksjonsgrupper i organisasjonen.</p>
<p>Evaluering</p> <p>Vurdering og evaluering av lederpraksis og verdipraksis i organisasjonen. Det er mulig å foreta en intern evaluering eller å bestille en ekstern evaluering fra uavhengige forskere.</p>	<p>Avdekke regelbehov</p> <p>Ledere rapporterer om tilfeller av avvik eller etterspørsel etter standardisering av verdipraksis. Ulike grupper vurderer tilfellene og henviser til nøkkelindikatorerne som svar på regelbehovet.</p>

2.4.1 Oslo Kommunes verdigrunnlag

I dette avsnittet vil jeg trekke frem Oslo kommunes verdigrunnlag. Videre vil jeg presentere dokumenter som tar for seg verdiene på ulike måter. Verdigrunnlaget og de ulike dokumentene kan knyttes til verdier-for-praksis som tidligere er presentert.

Verdier i offentlig sektor blir ofte beskrevet som «public values». Det blir hevdet at offentlige verdier ofte er knyttet til levering av aktuelle tjenester, realisering av sosiale formål og til vedlikeholdelse av tillit og legitimitet i virksomheten. Videre blir verdier innenfor offentlig virksomhet ofte benevnt som «offentlig etos». Verdiene kan knyttes til ansvarlighet ovenfor samfunnet, med fokus på god og riktig saksbehandling (Aadland & Askeland, 2017, s. 66).

Oslo kommune (2020) sier på sine nettsider at:

" Verdiene våre skal gi retning til arbeidet vi gjør og for hvordan vi løser vårt samfunnsoppdrag. Vi skal være en åpen kommune som opptrer i samsvar med våre verdier:

- Brukerorientering
- Redelighet
- Engasjement
- Respekt

Verdiene

- Påvirker hvordan du og jeg prioriterer og handler
- Er vår felles plattform- sikrer at vi når våre langsiktige mål
- Gjør oss forutsigbare- til å stole på
- Forteller hva som er rett og galt i vår kultur
- Styrker fellesskapet- og relasjoner med andre

Videre blir det presentert i byrådets vedtak, første tre punkter (Byrådssak 1340/04).

1. Oslo kommune har et felles verdigrunnlag som består av kjerneverdiene brukerorientering, redelighet, engasjement og respekt. Verdigrunnlaget gjelder uavhengig av livssyn, etnisk tilhørighet, kompetanse, alder og kjønn.
2. Kommunens verdigrunnlag gir føringer for hvordan ansatte skal opptre i kontakt med byens innbyggere, tjenestebrukere, kollegaer og andre. Bydeler, virksomheter og tjenestesteder har ansvar for å gi innhold til verdigrunnlaget.
3. Verdigrunnlaget danner utgangspunktet for ansettelse og evaluering av ledere og medarbeidere i Oslo kommune.

Byrådet utarbeidet en Vær åpen plakat i 2007. Denne plakaten bygger på kommunens verdigrunnlag: Brukerorientering, redelighet, engasjement og respekt. En revidert utgave av denne plakaten ble ferdigstilt august 2018 og er i likhet med den første bygget på kommunens verdigrunnlag. I den nye utgaven er begrepet «åpenhetskultur» tatt inn i overskriften i punkt 1. I det samme punktet er det presisert at gjennomsiktighet er en av faktorene som skal prege det lokale folkestyret i Oslo kommune. Punkt 2 er verdien brukerorientering. Oslo kommune skal legge til rette for at innbyggerne kan bidra i samfunnsdebatten og påvirke tjenestene. Punkt 3 er redelighet. Informasjon fra Oslo kommune skal være korrekt og relevant. Ledere for virksomheter i Oslo kommune har rett og plikt til å gi opplysninger på virksomhetens vegne og avklare hvilke andre ansatte som eventuelt kan uttale seg på virksomhetens vegne. Punkt 4 er verdien engasjement. Tillit skal ligge til grunn for styring og ledelse i Oslo kommune. Kommunen ønsker at ansatte deltar aktivt i samfunnsdebatten, slik at deres kunnskap kan bidra til en opplyst debatt. Kommunens ansatte må skille mellom uttalelser på egne vegne og på vegne av virksomheten. Punkt 5 er knyttet til verdien respekt. Oslo kommune skal vise respekt for brukeres og ansattes personvern. Det skal ikke gis innsyn i lovbestemt taushetsbelagte opplysninger (Oslo kommune, 2018).

På Oslo kommunes nettsider kan man se på ulike etiske dilemmaer. Disse brukes som et verktøy i etikkarbeidet. Dilemmaene beskriver situasjoner i arbeidshverdagen der det kan være vanskelig å vite hva som er riktig å gjøre. Formålet med dilemmaene er å øke

oppmerksomheten på mulige etiske problemstillinger og bevisstheten på hva som kan være gode beslutninger. De etiske dilemmaene kan trekkes frem som en gruppeøvelse, gjennom å diskutere dilemmaene og situasjonene som beskrives kan gruppen få frem ulike perspektiv, belyse konsekvenser av ulike valg og komme frem til mulige løsninger. De etiske reglene og verdiene i Oslo kommune vil gi noen ledetråder på hva som er gode beslutninger, i tillegg til lov- og avtaleverk, rutinebeskrivelser, personalhåndbok og personalreglement. Det er utviklet en rekke dilemmaer innen ulike temaer som habilitet, ytringsklima, sosiale medier og brukerorientering (Oslo kommune, 2020).

Oslo kommune har noe som heter Verdispillet, oversatt og utviklet med utgangspunkt i København kommunes *Værdispil*. Hensikten med spillet er å finne ut av hva verdiene betyr i praksis og bidra til diskusjoner rundt ønsket atferd med utgangspunkt i verdigrunnlaget til Oslo kommune. Verdispillet gir anledning til å sette ord på hvordan Oslo kommunes verdier skal omsettes til praktisk handling når ansatte utfører sin jobb. I gitte situasjoner handler vi ut fra forventninger, humør, personlig verdigrunnlag og erfaring, det som oppleves fornuftig for et individ kan oppleves passivt for en annen. Spillet er et brettspill der deltakere tar stilling til situasjoner og får poeng av de andre spillerne avhengig av hvor godt de mener forslaget er forankret i verdiene. Situasjonene er bygget opp omkring mellommenneskelige forhold som de ansatte støter på i hverdagen. Det er utarbeidet situasjoner mellom medarbeider og leder, kollega eller bruker. I tillegg til dette er det også utarbeidet situasjoner som tar for seg lederen i møte med leders leder, medarbeider og kollega (Oslo kommune, 2020).

2.5 Åpne og skjulte verdier

Aadland (2004) kategoriserer verdier som åpne og skjulte. De åpne verdiene er de som er nedfelt i verdidokumenter og som bedriften felles har en enighet om. Disse verdiene er ønskverdige, og de skal gjenspeile formålet til Oslo kommune og videre hvilke mål man bør strekke seg etter. De skjulte verdiene er de ubevisste verdiene som gjerne viser seg i handlinger utført på bakgrunn av spontanitet, vane eller intuisjon. Disse handlingene er verdiuttrykk, selv om de ikke er uttalt eller nødvendigvis samsvarer med verdigrunnlaget

vårt. Alle handlinger uttrykker en form for prioritering (Aadland, 2004, s. 153). I denne oppgaven forstår jeg skjulte verdier som andre verdier enn de uttalte og åpne verdiene-for-praksis.

2.6 Organisering av verdier

Innsikt i hvordan verdier er organisert er spesielt viktig hvis vi skal trekke verdiene inn i en ledelsesprosess. Oslo kommune har verdiene «brukerorientering, redelighet, engasjement og respekt». En slik verdiplattform bygger ofte på en hierarkisk organisering. En organisering som dette vil si at en eller et fåtall verdier har en spesiell betydning for den enkelte og verdiene er overordnet andre verdier. Tanken bak valget av verdier til Oslo kommune er at verdiene skal skape et grunnlag for mer spesifikke verdier, samt tolkes innenfor kommunens organisering (Busch, 2012, s. 37)

Verdier kan organiseres i ulike klynger, eksempler på slike klynger kan være økonomiklynge, demokratiklynge og profesjonsklynge. I økonomiklyngen kan det være verdier som er knyttet til produktivitet, effektivitet og budsjett. Ser vi på sentrale verdier innenfor klyngen demokrati kan det ligge verdier som rettferdighet, likhet og lojalitet. Disse verdiene er igjen knyttet til en demokratisk organisering av samfunnet, samt at verdiene er knyttet til ulike politiske beslutninger. Klyngen knyttet til profesjon kan variere avhengig av profesjon (Busch, 2012, s. 40).

Jeg hevder at verdiene i Oslo kommune kan organiseres innenfor verdiklyngene på følgende måte: Brukermedvirkning, respekt og engasjement kan knyttes til profesjonsklyngen, da dette er sentrale verdier innenfor profesjonen som sykepleier. Redelighet passer inn i demokratiklyngen. Verdiene kan plasseres i ulike klynger og gli over i hverandre avhengig av lederens fortolkning, operasjonalisering og hvilken kontekst verdiene sees i. Det er interessant at ingen av verdiene til Oslo kommune passer inn i økonomiklyngen.

Organisering av verdier i klynger kan åpne opp for konflikt mellom klyngene eller verdiene. Eksempler på dette er at profesjonsverdier kan komme i konflikt med verdier knyttet til

økonomi. Eksempelvis kan en sykepleier havne i et dilemma mellom individuell behandling på den ene siden og lik behandling til alle på den andre siden (Busch, 2012, s. 41).

2.7 Verdier på ulike nivå

Verdier kan deles inn i ulike nivåer, det er i denne sammenheng hensiktsmessig å skille mellom profesjon, samfunn, organisasjon, arbeidsgruppe og individ (Busch, 2012, s.43-44).

Kirkhaug trekker frem 6 ulike kilder som antas å ha stor betydning for utvikling av verdier: Familie, skolesystemet, sosiale grupper, fagforeninger, politiske partier og religiøse grupperinger (Kirkhaug, 2013, s. 86). Begge disse inndelingene presenterer kilder som vil påvirke folks verdioppfatninger.

Verdier som er knyttet til religion, felles historie eller felles språk kan sies å være samfunnsmessige verdier og kan også sees på som globale. Verdier som omsorg og respekt er knyttet til kjernen i det å skape et menneskelig samfunn, og det forventes at institusjoner tilpasser seg verdiene som dominerer i samfunnet.

Felles verdier i en gruppe avspeiler ofte også verdier som ellers er i samfunnet eller i organisasjonen. En utvikling av felles verdier på dette nivået er gjerne knyttet til at gruppen har opplevd og løst problemer i fellesskap.

Verdiene er også forankret til individet, men personlige verdier skapes gjennom en sosialiseringssprosess (Busch, 2012, s. 43-44).

Gjennom familien spres verdier gjennom hva det blir snakket om, historier som fortelles, hva som belønnes og hva som straffes, hvilken type atferd som utøves av de voksne dem imellom og ovenfor barnet (Kirkhaug, 2013, s. 86).

Verdier som blir utviklet gjennom oppdragelse, vil ofte være en enten- eller karakter.

Enten er du høflig eller så er du det ikke, er høflighet en verdi vil dette gjelde i alle sammenhenger.

Hver profesjon har sine spesifikke verdsett og sykepleieprofesjonen har et bredt verdigrunnlag og representer flere prinsipielle sider. Verdier som altruisme, autonomi, menneskelig verdighet, integritet og sosial rettferdighet står sentralt (Busch, 2012, s. 64-65).

En profesjonsutdanning som sykepleie vil lære verdiene som er knyttet til den aktuelle profesjonen. Når de da kommer ut i arbeidslivet, vil de ha et verdsett som er tilpasset både samfunnet og det valgte yrket (Busch, 2012, s. 43-44).

Verdier styrer, samler og danner grunnlag for identitet, sikkerhet og rettigheter, og verdier er viktige i ethvert samfunn. Organisasjoner blir ofte betraktet som åpne og miljøavhengige systemer, og det argumenteres derfor for at verdier på samfunnsnivå og vil gjenspeiles i organisasjonens indre liv. Det er derfor viktig at organisasjoner tar hensyn til slike verdier, for å unngå at det oppstår verdikonflikter (Kirkhaug, 2013, s. 91).

2.8 Verdikonflikter

Aadland og Eide sier i sin bok at:

«et etisk dilemma er en valgsituasjon hvor vi opplever at vi må gå på akkord med verdier og normer vi er moralsk forpliktet av, uansett hva vi velger» (Aadland & Eide, 2008 s.10).

Vi kan komme i en konflikt om verdier når vi møter et dilemma. Verdier som respekt, lojalitet, kvalitet og omsorg kommer i konflikt med kampen om ressurser, og man må da prioritere mellom verdier. Etske dilemmaer kan ofte oppleves som nærmest uløselige til tross for at profesjonsetikk kan gi retningslinjer om hvilke verdier og prinsipper som bør vektlegges i den enkelte situasjonen. Verdikonflikter har ofte et organisatorisk aspekt ved seg knyttet til for eksempel økonomiske rammer (Aadland & Eide, 2008 s.10).

Motstridende verdier kan skape konflikter på flere nivå, mellom samfunn og organisasjon, og uenigheter mellom ansatte og organisasjonen for å nevne noen. Jeg vil her trekke frem verdikonflikter som kan oppstå på både intrapersonelt og interpersonelt nivå. Verdibasert ledelse handler om å implementere og dyrke verdier hos den enkelte ansatte og grupper av ansatte. Intrapersonelle konflikter blir definert som en konflikt mellom personers egne verdier, og mellom egne verdier og verdier som blir fremmet av organisasjonen eller gruppen som personen er medlem av. Konflikter innenfor dette nivået oppstår som regel mellom profesjonsutdannede og organisasjonen. Bakgrunnen for at det hyppigst

forekommer her skyldes blant annet at de ansatte erverver ulike verdier under utdanning som styrer deres oppfatning av hvordan deres konkrete arbeid skal utføres. Konfliktene kan oppstå hvis organisasjonen prioriterer effektivitet og innsparinger som strider imot den ansattes verdier. Interpersonelle verdikonflikter er et uttrykk for konflikter mellom ulike personers eller grupper verdier. Årsaken til slike konflikter er ofte knyttet til multietnisitet og multikulturisme på bakgrunn av økt migrasjon. Ulik etnisitet og kultur kan føre til mange ulike kjerneverdier i samfunnet og miljø, og kan videre spre seg til organisasjoner (Kirkhaug, 2013, s. 65-67).

Verdikonflikter blir tradisjonelt sett på som noe negativt, men verdikonflikter mellom personer kan også ha positive utfall. Meninger som krysser hverandre kan øke kreativitet, refleksjon og innovasjon i organisasjonen, som videre kan føre til at nye verdier skapes og nødvendige endringer i organisasjonen skjer (Kirkhaug, 2013, s. 67).

2.9 Formidling av verdier gjennom verdibevisst ledelse

Formidling av verdier er et sentralt element innenfor verdibasert ledelse. En utfordring i mange organisasjoner er at de ikke klarer å formidle verdiene på en slik måte at de ansatte forstår dem på en praktisk måte slik at de kan anvendes og bli reelle styringsverktøy i en arbeidsprosess (Kirkhaug, 2013, s. 143). Grunnen til at formidling av verdier kan være problematisk er at verdier har til hensikt å endre en persons holdninger og atferd, samt at verdier kan være følsomme, krevende og også komplekse. Formidling av verdier stiller seg annerledes enn budskap som en beskjed om en oppgave. Ved å fortelle de ansatte om kjerneverdiene til kommunen, betyr ikke dette at verdiene er ferdig implementert i organisasjonen, dette gjelder også selv om verdiene er utarbeidet kollektivt med medvirkning fra de ansatte. Verdier må vedlikeholdes og forsterkes for å forbli effektive, dette gjør at en formidling av verdier stiller ulike krav om ferdigheter og kompetanse hos lederen som skal formidle verdiene (Kirkhaug, 2013, s. 165).

2.10 Verdiarbeid

Søken om en forståelse av hvordan institusjoner utvikler og vedlikeholder verdiene i en organisasjon kan kalles institusjonelt arbeid eller verdiarbeid (Aadland og Askeland, 2017, s. 123). Verdiarbeid kan forstås som en viktig del av det å skape, vedlikeholde og utvikle institusjoner (Aadland & Askeland, 2017, s. 161).

Tanken om en sammenheng mellom ledelse og verdier har røtter tilbake til Chester Barnard (1938) og Philip Selznick (1957). De hevder at en av de viktigste funksjonene til en leder er å prege organisasjonen med verdier. Barnard har på mange måter preget forståelsen av at verdifokus og verdidanning i normativ forstand er en av flere sentrale oppgaver for ledere (Aadland & Askeland, 2017, s. 50-55).

Philip Selznick regnes av mange som grunnleggeren av det som kalles institusjonell teori. Ledelse, er ifølge Philip Selznick først og fremst å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 444). Han observerte at organisasjoner streber etter å tilpasse seg verdiene i de eksterne omgivelsene (Selznick, 1997, s. 29). Institusjonell tradisjon setter søkelys på at organisatoriske verdier er tilpasset samfunnsverdier og videre er de en ramme for individet. En institusjonell leder er ekspert i å fremme organisasjonens verdier og bevare dem (Selznick, 1997, s. 33).

Lederens rolle blir å bidra til en verdidanning i organisasjonen ved formidling og verdiarbeid (Aadland & Askeland, 2017, s. 68-69).

Felles for både Barnard og Selznick er at det er en sentral lederoppgave å prege organisasjoner med bestemte verdier. Det er lederen som skaper eller preger organisasjonens verdier (Aadland & Askeland, 2017, s. 57).

Selznick mener ledelse er å fremheve nøkkelverdier og bygge en sosial struktur rundt dem. Den viktigste betydningen av «å institusjonalisere» er derfor å innføre verdier utover det som teknologi og formalisering kan bidra med. Det er ikke nok at organisasjonen er et virkemiddel eller et instrument for ledere eller eiere, organisasjonen må skape et samsvar mellom det organisasjonen og ansatte oppfatter som rett og galt eller godt og vondt. (Kirkhaug, 2013, s. 102). Når en organisasjon får et «Jeg», en klar identitet blir den en

institusjon. Det handler om å godta verdier, handlemåter og oppfatninger som blir sett på som viktige i seg selv. En institusjon er et produkt av samspill og tilpasning (Selznick, 1997, s. 29).

Press utenfra på en organisasjon kan føre til ustabilitet i organisasjonens ledelse. Eksempler på dette kan være opportunistiske strømninger i samfunnet, at ledelsen ikke er sterk nok, eller at forståelsen for egne verdier og manglende evne til å holde en stø kurs i riktig retning fører til en institusjonell sårbarhet. Dette kan føre til forsømmelser og direkte feil i ledelsen som kan være vanskelig å takle (Selznick, 1997, s. 31).

Kjerneverdier i en organisasjon må prege organisasjonen på flere nivåer, ledere må derfor jobbe målrettet og anvende verdiene for å påvirke personalets perspektiver og holdninger. Målsettingene som er satt i organisasjonen må få en reell innflytelse på organisasjonens totale struktur slik at målsettingene ikke bare godtas overflatisk (Selznick, 1997, s. 32).

Gehman mfl. (2013) har studert hvordan verdier formes i organisasjoner. Ulike aktører kan være med på å utarbeide verdigrunnet i en organisasjon ved en verdidannings-prosess. De trekker frem fire sentrale nøkkelbegreper i praktisk verdiarbeid:

1. Concern/anliggende. Behovet for en endring avdekkes ved at det uttrykkes et anliggende. Et anliggende kan for eksempel være et behov, en bekymring eller et ønske.

2. Knotting/knytte sammen. I en organisasjon vil det i høy grad være flere ulike bekymringer til enhver tid. De ulike bekymringene kategoriseres og danner grupper av bekymringer. Her knyttes organisasjonens verdier sammen og det danner et grunnlag for og styrker behov for endring. Ved at bekymringer som har noen likheter knyttes sammen styrkes behovet for handling. I denne prosessen synliggjøres bekymringen over gjeldende praksis. Kritisk argumentasjon utvikles gjennom dialog og erfaringsutveksling.

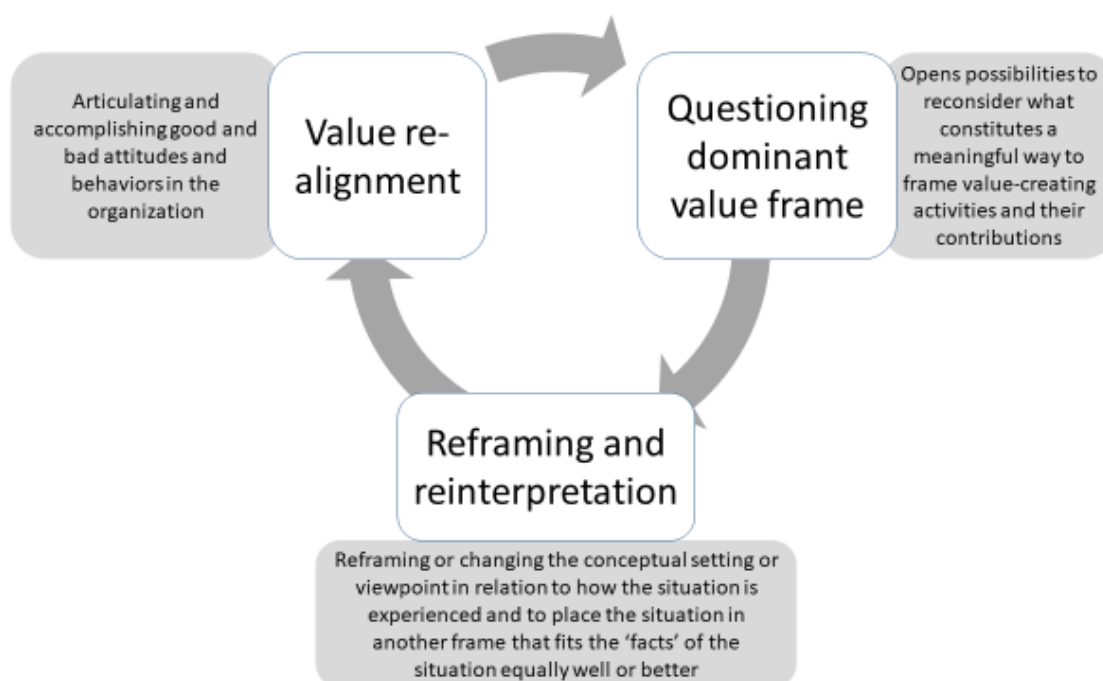
3. Practises/praksis. I denne fasen skapes en forandring av nåværende praksis ved å etablere ny praksis slik at man kan etterleve verdiene som ønskes. Dette må ha betydning for hvordan man handler i konkrete situasjoner. Verdipraksis dannes når behovet er knyttet til en større helhet og organisasjonen har utviklet overordnede praksis. Verdianliggende må knyttes til konkret praksis og ha innflytelse i konkrete situasjoner. Endringene er ikke reelle før de har forandret praksisen.

4. Cirkulating values discourse/sirkulerende verdidiskurs. Dette begrepet omhandler prosessen som en selvstendig verdi. Denne sirkulære diskursen omkring verdier sammen med de andre ovenstående begrepene vil danne en kontinuerlig prosess i organisasjonen. En slik prosess bidrar til at verdiforståelse og praksis blir oppfattet som en språklig og praktisk ressurs for videre arbeid (Gehman mfl., 2013, s. 102-105).

Espedal mfl. (2019) har også et prosessorientert fokus. Men til forskjell fra Gehman mfl. (2013) som fokuserer på handlinger som møter en bekymring i et gitt tidsrom utvider de begrepet. De kaller deres prosess en «open-ended process», en prosess der alle handlinger i arbeidshverdagen blir sett på som verdibasert. «We include any set of acts in everyday work to be value-driven, and values work to be a particular set of actions enhance ongoing knowledge and reflection-creating-processes producing value-related actions in specific situations» (Espedal mfl., 2019, s.3).

For å beskrive en «open-ended process» utviklet Espedal mfl. (2019, s.17) en teoretisk modell basert på deres forskning vist i figur 1.

Figur 1. Teoretisk modell som beskriver «open-ended process».



Prosesen er sirkulær, en kontinuerlig loop hvor erfarings- og verdimesig læring forekommer og gjentas i et bredt spekter av ulike hendelser og situasjoner. Gjennom flere omganger med vurderinger og nytolkning, så beveger man seg fra et dagligdags nivå hvor spesifikke situasjoner oppstår og møtes, til et institusjonelt nivå hvor beste praksis vurderes og reflekteres over. Deretter bringes den nyervervede kunnskapen og handlemåten tilbake i praksis og prosessen starter på nytt (Espedal mfl.,2019, s.17).

3 Metode

Den metodiske tilnærmingen jeg har valgt for studien innebærer å foreta mange overveielser og valg. Det er viktig at forskeren argumenterer for sine valg når man utarbeider en strategi for forskningsdesignet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 69). En kvalitativ tilnærming med semistrukturerte intervjuer er valgt som datainnsamlingsmetode. Denne undersøkelsen er basert på 6 intervjuer av avdelingssykepleiere i Oslo kommune, Sykehjemsetaten. Innledningsvis i dette kapittelet foreligger det en redegjørelse for valg av metodisk tilnærming gjennom strategi og design. Videre blir de ulike fasene i forskningsprosessen beskrevet, dette inkluderer utvalg og rekruttering av informanter, utforming av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene. Metode for dataanalysen blir beskrevet før jeg videre belyser min forforståelse som forsker og min forskerrolle, reliabilitet og validitet. Avslutningsvis presenterer jeg etiske refleksjoner knyttet til forskningsprosessen.

3.1 Bakgrunn for valg av metode og design

Kvalitativ metode er valgt for å belyse problemstillingen. Problemstillingen søker etter avdelingssykepleieres refleksjoner knyttet til verdiarbeid i egen avdeling. Denne metoden egner seg godt når forskeren ønsker å få frem en nyansert beskrivelse av et tema. Hensikten med den valgte metoden er ofte å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon (Jacobsen, 2015, s. 133).

Jeg ønsker å få en forståelse og innsikt i avdelingssykepleierens refleksjoner og videre se om det finnes et mønster av meninger ved hjelp av analyseprosessen. Valg av metode legger få føringer på den informasjonen jeg som forsker får inn og en kvalitativ tilnærming har ofte en høy relevans. Kvalitative data er åpne og ofte nyanserte. Jeg vil ved anvendelse av denne metoden få frem informantens egne fortolkninger, meninger og forståelse av fenomenet. I tillegg til dette er metoden godt egnet til å få frem det spesifikke og unike hos hver enkelt informant, noe som gjør at jeg mener denne metoden egner seg godt for å få svar på problemstillingen (Jacobsen, 2015, s. 129-130).

Forskningsdesign er «alt» som knytter seg til en undersøkelse, også tidsdimensjonen (Johannessen mfl., 2016, s. 69). Mitt metodevalg for undersøkelsen ble kvalitativ metode, og

jeg har derfor vurdert noen av de ulike forskningsdesignene innenfor kvalitative designer. Noen av disse var fenomenologi, grounded theory, etnografisk design og casedesign (Johannessen mfl.,2016, s. 78).

I denne sammenheng hvor problemstillingen søker å belyse avdelingssykepleieres refleksjoner knyttet til verdiarbeid i egen avdeling, er det naturlig med et fenomenologisk forskningsdesign.

Fenomenologi er en kvalitativ metodisk tilnærming som søker å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen, som i denne oppgaven er verdiarbeid. Målet med en fenomenologisk tilnærming er å få en økt forståelse av og innsikt i andres livsverden med en tilnærming som søker en presis beskrivelse av informantens egne perspektiver, opplevelser og forståelse rundt et fenomen (Johannessen mfl.,2016, s. 78).

Ved bruk av fenomenologiske tilnærminger må forskeren forsøke å se og forstå verden til individet som studeres. Forskerens forståelseshorisont er avgjørende for hva hun legger merke til og legger vekt på, og det er derfor viktig at jeg som forsker er bevisst min egen forforståelse og hvordan dette kan påvirke forskningen i alle faser.

Tradisjonelt sett krever en fenomenologisk tilnærming at forskeren setter til side sine antagelser, forventninger og all sin forforståelse. Men den hermeneutiske vendingen innenfor fenomenologien viser at en beskrivelse av et fenomen allerede er en fortolkning. En grunntanke i hermeneutikken er at vi alltid forstår noe på grunnlag av visse forutsetninger. Hermeneutikk handler om forståelse og mening av fenomener som uttrykker en mening eller har en betydning, med andre ord fortolkningslære eller hvordan forståelse blir til (Thomassen, 2006, s. 171). Denne studien tar utgangspunkt i hermeneutikken ved å belyse forståelsen av fenomenet verdiarbeid knyttet til avdelingssykepleiere.

Tekst og handling kan ha flere meninger eller være utydelig. For å forstå meningen holder det ikke å kun registrere de rent fysisk-materielle delene. Et eksempel på dette kan være en person som er plaget av ufrivillige muskelsammentrekninger rundt et øye (leamus). En annen blunker til kjæresten. Ved å kun observere kan det være vanskelig å vite hva som er et

blunk og hva som er leamus. Disse eksemplene viser at det objektive og det subjektive er like avgjørende for å forstå handlingen (Gilje, 2019, s. 218).

En sosial dimensjon vil alltid spille en rolle og er en del av konteksten forståelsen utvikles innenfor. Mennesker er en del av en kulturtradisjon, og dette fører til at forskeren anvender sin kulturelle og språklige forforståelse som et verktøy (Thomassen, 2006, s. 45).

Den hermeneutiske sirkel er et viktig begrep i hermeneutikken. I den hermeneutiske sirkel består forbindelsene av det vi fortolker, konteksten det fortolkes i og egen forforståelse. Hver liten del er avhengig av helheten og motsatt, og i sin tur er fortolkningen avhengig av hvordan konteksten fortolkes og omvendt. Forskeren oppnår forståelse ved å bevege seg mellom sammenhengen mellom fenomenet vi skal søke å forstå, og konteksten fenomenet opptrer i og sin egen forforståelse (Thomassen, 2006, s.91).

3.2 Kvalitativt forskningsintervju

Dette studiet setter søkelys på avdelingssykepleierens refleksjoner knyttet til verdiarbeid i egen avdeling. Jeg har med bakgrunn i dette valgt et kvalitativt forskningsintervju, nærmere bestemt et semistrukturert intervju for å innhente data.

Jeg ønsker i denne studien å forstå noe sett fra intervjupersonens side, og et slikt intervju vil være mest hensiktsmessig for dette. Målet er å få frem betydningen av deres erfaring og avdekke avdelingssykepleierens opplevelse av verdiarbeid i deres organisasjon. Samtalen vil ha en struktur og formål, der jeg som forsker stiller spørsmål og videre følger opp svarene som blir gitt. Intervjuet blir en dialog og svarene som blir gitt blir dataene som danner grunnlag for en videre analyse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20).

Spørsmålene er åpne og jeg som forsker har liten innvirkning på svarene, fordi informanten formulerer svarene med egne ord fremfor gitte svaralternativer. Et slikt intervju gir også forskeren muligheten til å forme intervjuet med pauser, gå tilbake eller hoppe over spørsmål der det passer seg. Ved å ha åpne svaralternativ blir det gitt mer rom for refleksjon og

utdypning av informantens egne meninger samt mulighet til å be informanten utdype deres opplevelser (Johannessen mfl.,2016, s. 148).

3.3 Utforming av intervjuguide

For å kunne stille relevante spørsmål er det nødvendig å ha noe kjennskap til det undersøkte temaet (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 141).

Før jeg utarbeidet intervjuguiden (vedlegg 1) og informasjonsskrivet (vedlegg 2) hadde jeg lest igjennom og skrevet en del av teorien. Dette i tillegg til min bakgrunn som sykepleier i Oslo kommune har vært til stor hjelp i utarbeidelsen av spørsmålene i intervjuguiden. Jeg har lagt vekt på å utforme spørsmålene på en måte som ikke sa noe om min mening i forhold til spørsmålene, dette for å ikke falle tilbake på min forforståelse.

I forkant av intervjuene hadde jeg et prøveintervju med en avdelingssykepleier. Dette gjorde jeg for å utfordre meg selv og intervjuguiden i forkant av møtet med informantene.

Intervjuet ga meg mulighet til å teste både innledning til intervjuet og spørsmålsformuleringene. Flere omformuleringer ble nødvendig, spørsmål ble fjernet og det ble lagt til nye. I tillegg fikk jeg utfordret min egen opptreden som forsker, og jeg gikk til første intervju mer forberedt og trygg enn jeg kanskje hadde gjort om jeg ikke utførte dette intervjuet.

Under intervjuet fulgte jeg intervjuguiden. Spørsmålene ble delt opp i 3 bolker. Første bolke fokuserte på det mer generelle, som utdanning, ledererfaring, samt deres rolle som avdelingssykepleier i organisasjonen. Bolk to var spørsmål relatert til verdier for praksis, og bolke tre var spørsmål knyttet til verdiene i praksis.

3.4 Forskningsfelt og valg av informanter

Å velge ut riktige informanter er en avgjørende del av forskningsprosessen hvis man skal kunne belyse problemstillingen godt. Viktige faktorer som spiller inn er både

utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering (Johannessen mfl.,2016, s. 113). Den første avgrensingen ble på type informanter, som det kommer frem i problemstillingen ønsket jeg å forske på avdelingssykepleiere. Videre ble det gjort en avgrensing hvor jeg kun inkluderer kommunale sykehjem og helsehus i Oslo.

I startfasen av prosjektet ønsket jeg kun å fokusere på kommunale sykehjem, men på grunn av tilgang på informanter ble helsehus også inkludert. En annen vurdering som ble gjort var å ha informanter fra både kommunale og private/ideelle sykehjem i Oslo. Etter nærmere vurdering fant jeg dette lite hensiktsmessig, da denne studien ikke søker å sammenlikne de ulike sektorene. De valgte avgrensingene er hensiktsmessig med tanke på å finne mønstre av mening. Videre var det hensiktsmessig med seks informanter for dette prosjektet. Utvalgets størrelse blir vurdert som stort nok for innhenting av fylldige og varierte data om fenomenet som blir studert, samt håndterbart med tanke på studiens rammer (Johannessen mfl.,2016, s. 114).

Før intervjuene ble avtalt søkte jeg godkjenning for prosjektet (vedlegg 3) hos direktør for kommunale sykehjem i Oslo. Deretter ble alle institusjonssjefer på kommunale sykehjem i Oslo ble kontaktet via epost. Vedlagt i denne eposten lå det et informasjonsskriv om prosjektet (vedlegg 4) og en forespørsel om å videresende denne til deres avdelingssykepleiere. Det ble presisert i eposten at jeg ikke ønsket nyansatte i organisasjonen. Grunnen til dette er at jeg ønsket at informantene skal ha hatt mulighet til å arbeide med verdier på sin arbeidsplass slik at de hadde erfaringer og mulighet til å reflektere rundt deres eget verdiarbeid. Videre har jeg valgt å ikke intervju noen jeg jobber sammen med i nåværende stilling.

For å bevare anonymitet skulle avdelingssykepleiere selv kontakte meg på epost ved interesse for deltagelse.

På grunn av manglende respons fra avdelingssykepleiere på sykehjem, valgte jeg derfor å inkludere helsehus i studien. Konkrete avtaler med informantene ble avtalt etter hvert som jeg fikk tak i dem.

3.4.1 Presentasjon av informantene.

Alle 6 informantene var kvinner med profesjonsutdanning som sykepleier og hadde økonomi, personal- og fagansvar for egen avdeling. Informantene kom fra tre forskjellige kommunale helseinstitusjoner i Oslo, noen fra sykehjem og noen fra helsehus.

Avdelingssykepleierne varierte i hvor lang erfaring de hadde som leder. En av lederne hadde vært leder i 5 år, mens fem andre hadde ledererfaring fra tolv til tjue år. To av lederne hadde en videreutdanning i ledelse, en hadde en bachelor i ledelse, en hadde påbegynt en master i verdibasert ledelse og to av lederne hadde fullført en mastergrad i verdibasert ledelse. Noen hadde i tillegg til lederutdanning, videreutdanning i pedagogikk og palliasjon. Under utvelgelse av informanter har utdanning og erfaring som leder vært tilfeldig, det samme gjelder alder og kjønn. Kjønnforskjeller har ikke vært et fokus for dette prosjektet, så jeg vurderte det slik at det ikke ville være av vesentlig verdi å forsøke å få menn representert i utvalget.

3.5 Intervjuene og gjennomføring av intervjuene

Alle informantene ble kontaktet via e-post før intervjuet. Informasjonsskrivet ble lagt ved som vedlegg og ga informasjon om forskningsdesign, metode, etikk og selve intervjuet. Alle intervjuene ble holdt på deres arbeidsplass.

Før intervjuene ble gjennomført gikk jeg gjennom informasjonsskrivet som hadde blitt sendt til informantene tidligere i prosessen. Med informasjonsskrivet ble plikten med informert samtykke oppfylt. Intervjuene ble foretatt med en båndopptaker lånt av skolen. I tillegg til det som kommer frem i informasjonsskrivet ble det presisert at opptaket ville bli transkribert så fort som mulig etter intervjuet, og at informanten vil være helt anonym. Informantene vil kun bli benevnt som 1, 2, 3 ved referering til sitater under analyse og drøfting. Opptaket ble slettet etter transkribering.

Under utarbeidelsen av guiden hadde jeg lagt vekt på å utforme spørsmålene på en måte som ikke sa noe om min mening i forhold til spørsmålene. Informantene hadde mye å si om

det jeg spurte om, og jeg lot dem snakke fritt på hvert enkelt spørsmål. Ved å gi dem tid til dette kom det frem flere ting som var relevant, både knyttet til spørsmålene og andre temaer. I tillegg erfarte jeg at noen av spørsmålene jeg hadde planlagt å stille ble svart på underveis når jeg stilte andre spørsmål. Jeg valgte likevel å stille de planlagte spørsmålene, med en kommentar om at de hadde vært inne på dette tidligere og et spørsmål om de ønsker å utdype dette noe nærmere.

Intervjuene varte fra 15 minutter til 60 minutter, noen informanter hadde mer å si enn andre. Jeg tok med meg erfaringer fra ett intervju til neste, og jeg ser at det å transkribere mellom hvert enkelt intervju ga nyttig informasjon om samtaleprosessen. Jeg la særlig merke til at i det første intervjuet hadde jeg en tendens til å komme med bekreftende tilbakemeldinger, som «mm, ja». Dette kan virke forstyrrende på intervjuet og informantens refleksjoner. Det er viktig å tåle pauser i intervjuet, for å gi rikelig med tid og rom for at informanten skal kunne reflektere uten forstyrrelser.

3.6 Transkribering

Før jeg kunne starte med analysen måtte jeg transkribere materialet fra intervjuene. Denne prosessen er også en fortolkningsprosess. Å transkribere betyr å transformere, med andre ord skifte fra en form til en annen. I dette tilfelle fra talespråk til skriftspråk. Når materialet gjøres om til tekstform blir det lettere å få en oversikt, og struktureringen er i seg selv en begynnelse på analysen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 206).

Intervjuene ble transkribert fortløpende etter hvert intervju. Jeg valgte å transkribere ord for ord med alle gjentakelser og med registrering av alle «eh», «mm», latter, pauser og liknende. Jeg valgte å ta med dette, fordi disse dimensjonene av muntlige uttrykk kan gi meg mye informasjon omkring refleksjonene, tankene og følelsene rundt det gitte spørsmålet og tema.

3.7 Fenomenologisk hermeneutisk tilnærming

Jeg skal i dette avsnittet gjøre rede for hvordan jeg foretok analysen av datamaterialet mitt. To artikler er gjennomgått i den hensikt å utvide forståelsen om fenomenologisk-hermeneutisk metode. Den ene artikkelen bygger på Ricours hermeneutiske filosofi, ved at språket og symboltradisjoner blir vektlagt (Salmela, Eriksson og Fagerstrøm, 2011). Den andre artikkelen skrevet av Lindseth og Norberg (2004) er en analyse for forskning innenfor levde erfaringer. Artikkelen beskriver hvordan forskere utviklet en egen metode for å finne mening gjennom livserfaringer. De mener at for å kunne avdekke mening i livserfaringer må vi skrive dette ned som en tekst som vi kan studere.

Analysen beskrevet i artikkelen til Lindseth og Norberg (2004) baserer seg på tre faser:

1. Naiv lesning
2. Strukturanalyse
3. Dybdefortolkning opp mot teori og teoretisk perspektiv

Denne metoden for analyse kan knyttes til den hermeneutiske sirkel som tidligere er nevnt og som også blir beskrevet i artikkelen som bygger på Ricours hermeneutiske filosofi. Den strukturelle analysen har innslag av hermeneutikken ved at man benytter seg av en naiv beskrivelse, som er et skriftlig uttrykk for oppfatningen av teksten som en overordnet helhet. På bakgrunn av denne helhetlige forståelsen utfører man en strukturanalyse. Dersom disse to viser seg å bli forskjellige, blir intervjuet teksten lest igjennom på nytt med strukturanalysen i bakhodet som vil skape en ny naiv beskrivelse. Denne prosessen er en form for hermeneutisk sirkel mellom del og helhet.

3.8 Forforståelse

Det er viktig å merke seg at forforståelsen ikke alltid er uttalt eller språklig formulert, med andre ord kan forforståelsen både være bevisst, men også ubevisst som taus kunnskap. Det er derfor viktig å være bevisst på at forforståelsen kan være styrende for våre fortolkninger uten at vi er klar over det. Et annet element er at de ulike delene av forforståelse av verden er holistiske og støtter opp om hverandre. Det tredje er at forforståelsen er reviderbar, det

vil si at den hele tiden er i endring, fordi ny kunnskap kommer til (Gilje & Grimen, 1993, s. 151).

Forforståelsen er den ryggsekken en tar med seg inn i prosjektet før det starter.

Forforståelsen kan deles opp i mange komponenter, men velger her å trekke frem tre som vil forme forforståelsen. 1. språk og begreper. 2. trosoppfatninger og forestillinger.

3. personlige erfaringer. Alle disse komponentene tar enhver forsker med seg i samhandling med andre, og inn i sine forsøk på å fortolke meningsfulle fenomener (Gilje & Grimen, 1993, s. 148-150).

Dette masterprosjektet søker å forstå avdelingssykepleieres erfaringer og refleksjoner knyttet til verdiarbeid i egen avdeling. Min tidligere utdanning, arbeidserfaring og personlige liv utgjør en forforståelse som i denne sammenheng har vært en viktig side av motivasjonen for å sette i gang med forskning omkring dette temaet og valg av problemstilling. På den ene siden har min forforståelse skapt en nærhet til det temaet jeg skal forske på, men det kan på en annen side også bidra til at jeg går inn i studien med en begrenset horisont. Dette vil jeg være svært bevisst på i gjennomføringen av denne forskningsprosessen (Malterud, 2013, s. 45).

3.9 Reliabilitet og validitet

Pålitelighet, også gjerne kalt reliabilitet, er et mål på hvorvidt undersøkelsen har troverdighet, og om man kan stole på resultatene. For å oppnå reliabilitet må materialet være skapt på en pålitelig måte, og leseren må kunne stole på at resultatene fremstår uten feil eller mangler (Skilbrei, 2019, s. 87-88). Forskeren må derfor gjøre rede for funnene på en slik måte at leseren har mulighet til å gripe prosessen (Johannessen mfl., 2016, s. 231-232). Det betyr at forskeren må skille mellom egne vurderinger og funn, samt stille seg kritisk til innsamlingsprosessen, videre må forskeren være kritisk til sin egen analyseprosess og veien til sluttresultatet. Jeg har i kapittel 3 redegjort for fremgangsmåten og arbeidet med innsamlingen av dataene, og vil i kapittel 4 og 5 legge frem beskrivelser av funnene, analyseprosessen og drøfte funnene opp mot teori. Oppgaven inneholder representative funn i analyseprosessen for å vise veien fra meningsbærende enheter til kodegrupper. Videre har jeg tilstrebet å skille mellom egne vurderinger og informasjon gitt fra

informanten. Pålitelighet til forskningen styrkes ved at forskeren er bevisst hvordan funnene kan ha blitt påvirket underveis, og har blitt reflektert rundt i kapittel 3.

Gyldighet eller validitet henviser til om resultatet forskeren har kommet frem til er «sant». «Måler vi det vi tror vi måler?» Validering hører ikke til en spesiell del av undersøkelsesfasen, men gjennomsyrrer hele forskningsprosessen. Forskeren må forholde seg kritisk til egne tolkninger i analysen, samt om relasjonen mellom forskeren og informantene kan ha påvirket resultatene på noen måte (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 276-277). Det er et skille mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om hvorvidt forskeren har dekning i dataene sine for de konklusjonene som blir gjort (Skilbrei, 2019, s. 88). I denne studien hadde alle informantene godt kjennskap til temaet som var gjenstand for forskningen, samt at det var deres opplevelser som sto i sentrum under intervjuene. Hadde informantene hatt lite kjennskap til temaet, kunne dette medført til at informasjonen hadde blitt vridd i større grad, enn hvis dataene hadde kommet fra førstehåndskilder som det gjør i denne studien (Jacobsen, 2015, s. 230). Informantene hadde ikke kjennskap til hverandres deltakelse i studien og jeg opplevde at de snakket fritt om sine opplevelser.

Ekstern validitet refererer til om funnene er gyldige i andre sammenhenger, med andre ord om funnene er overførbare (Skilbrei, 2019, s. 88). Da denne studien har vært opptatt av subjektive opplevelser med utgangspunkt i seks informanter, har nok studien kun fanget opp et bestemt antall subjektive opplevelser. Men det kan tenkes at deres erfaringer også er gjenkjennbare for andre enn de som er intervjuet (Skilbrei, 2019, s. 88).

3.10 Forskningsetikk

Som forsker har jeg ansvar for at studien underordner seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer, og dette må gjennomsyre hele forskningsprosjektet. Dette krever en refleksjon over hvordan forskningen kan påvirke informantene og eventuelle tredjepersoner, samt hvordan forskningen kan oppfattes og bli brukt (Johannessen mfl., 2016, s. 83-84). Dette forskningsprosjektet har vært gjennomført på en slik måte at det har vært tilstrebet å følge de etiske retningslinjene for god forskning gjennom hele prosessen. Jeg vil redegjøre for de

etiske refleksjonene som ligger til grunn for studien, samt tiltak som er gjort for å sikre etisk forsvarlighet.

Etisk bevissthet var en holdning som måtte være på plass fra start. Allerede ved valg av problemstilling måtte jeg reflektere over hva studien ville innebære. Jeg kom frem til at behandlingen av personopplysninger var meldepliktig i henhold til personopplysningsloven og er derfor meldt til NSD personvernombud for forskning. Sammen med søknaden til NSD la jeg ved et utkast til informasjons- og samtykkeskriv, samt den foreløpige intervjuguiden. Først etter at forskningsprosjektet ble godkjent tok jeg kontakt med områdedirektør i Sykehjemsetaten for godkjenning av gjennomføring, og deretter ulike sykehjem og helsehus for å få tak i informanter. Godkjenning fra NSD er lagt til som vedlegg (vedlegg 5).

Hensynet til informantene har vært essensielt. Et viktig prinsipp er at Informantene har rett til selvbestemmelse og autonomi (Johannessen mfl.,2016, s.85). Dette er ivaretatt ved at informantene har skrevet under et frivillig samtykke for deltakelse i studien. Informantene stilte opp i egen fritid eller arbeidstid. Jeg har vært bevisst på å minimere ulempene for deltakerne i studien. Jeg tilstrebet en begrensning på intervjuenes varighet til en time, videre var jeg fleksibel på dato, tid og sted. Informantene ble opplyst om at de når som helst kunne trekke seg fra forskningsopplegget, ingen av informantene har valgt å trekke seg fra studien.

Det er bevisst ikke brukt lederens navn eller arbeidssted på de som har deltatt i studien ved opptak av intervjuene eller i transkriberingen. Der hvor informantene uttalte personlige opplysninger i intervjuene, ble dette anonymisert i etterkant under transkriberingen. Jeg har bevisst utelatt dialekter ved transkribering og ved presentasjon av sitater i analyse og drøfting. Informantene har blitt presentert i en anonymisert form, dette for å ivareta god forskningsetikk.

Gjennom hele oppgaven har det vært fokus på god kildehenvisning for å kvalitetssikre for plagiat.

4 Analyse

I dette kapittelet vil analyseprosessen bli redegjort for i tråd med Lindseth og Norberg (2004) sine faser i en fenomenologisk hermeneutisk metode for analyse. Den siste fasen i denne analysen innebærer en dybdefortolkning opp mot teori og teoretisk perspektiv og vil derfor bli presentert i kapittel 5: Resultater og drøfting av funn.

4.1 Naiv lesning

Transkriberingen gav 60 sider tekst. Første fase innebar å lese igjennom dette datamaterialet med et åpent sinn slik at datamaterialet kunne tre fram med sitt meningsinnhold som en overordnet helhet og som indikerte ideer for den videre analysen.

For å få tak i den overordnede helheten leste jeg gjennom alt nedskrevet datamaterialet i sin helhet tre ganger. Deretter gikk jeg tilbake og forsøkte å fange opp hovedtemaer som var fremtredende i teksten. Mange temaer ble notert underveis, men da jeg kom frem til 5 hovedtemaer, skrev jeg ned disse på forskjellige post-it lapper, hvert tema fikk sin farge. Temaene var basert på tekstens innhold, og jeg forsøkte å legge bort min forforståelse og teoretiske referanseramme, samt problemstilling og forskningsspørsmålene.

Foreløpige koder som ble notert:

«Roller som avdelingssykepleier blir beskrevet som å stå mellom barken og veden, administrasjon tar mye tid, prioritering av verdiarbeid oppleves forskjellig, verdiene kan heve det vi gjør, muligheter for å jobbe med verdier, det jobbes mye med pengeverdier, money talks, verdien effektivitet/økonomi truer andre verdier som kvalitet og faglighet, refleksjon, verdier for praksis, universelle verdier, rollemodell, verdikonflikter, kompromiss med egne verdier, verdier i praksis, verdier samsvarer på papirer, vedlikeholdelse av verdier, det å ha et verdigrunnlag er en verdi i seg selv, verdiarbeid må settes på agendaen».

4.2 Strukturanalyse

Den strukturelle analysen innebærer en mer metodisk tilnærming til teksten (Lindseth og Norberg, 2004). Hensikten i denne fasen er å finne meningsbærende enheter i materialet. En meningsbærende enhet kan være deler av en setning, hele setninger eller avsnitt som beskriver en mening. I denne fasen gikk jeg systematisk gjennom teksten og merket de meningsbærende enhetene med respektive fargekoder. Fargekodene ble bestemt ut fra de temaene som kom frem under den naive lesingen.

De ulike temaene ble deretter lest igjennom og reflektert over opp mot de foreløpige temaene som kom frem under den naive lesningen. Videre ble de fortattede meningsbærende enhetene sortert slik at det som omhandlet de samme temaene ble satt sammen. Disse ble deretter oppsummert i nye fortattede enheter som kunne beskrive alle de lignende meningsenhetene. Av de sorterte meningsenhetene, og deretter fortattede meningsenhetene ble det utarbeidet temaer og undertemaer. Denne prosessen ble gjentatt flere ganger, for til slutt å komme frem til ulike meninger og utsagn som reflekterer den naive lesingen.

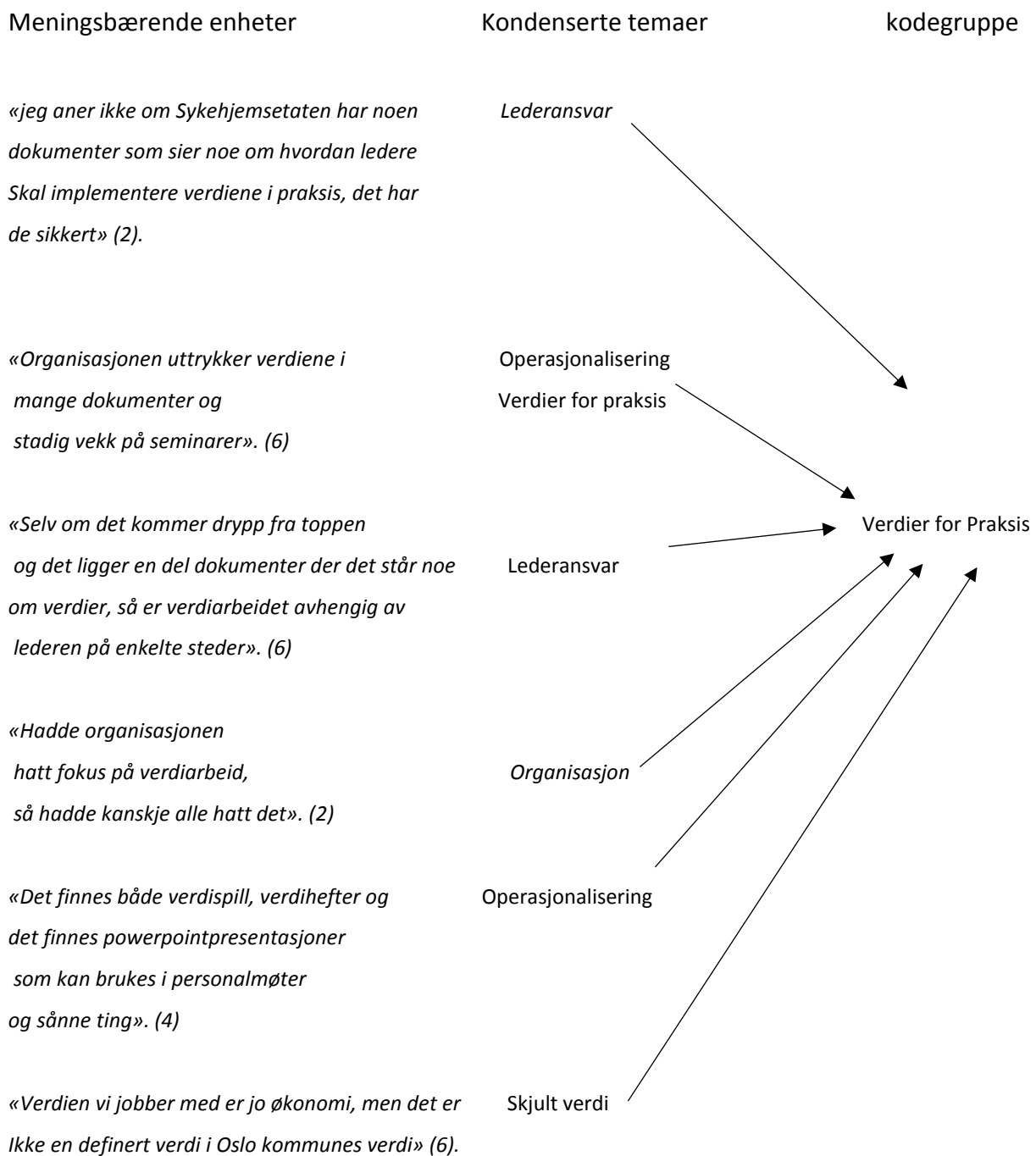
Kodeinndelingen og temaer endret seg flere ganger i denne prosessen. Intervjuene ble både lest igjennom enkeltvis fra begynnelse til slutt, men også på tvers av intervjuene etter temaene som jeg hadde kommet frem til. Underveis i analysen og tolkningen fant jeg stadig nye elementer, meninger og sammenhenger som endret min forståelse.

Følgende fire kodegrupper ble de endelige, som funnene ble sortert etter: Verdier for praksis, verdier i praksis, lederrollen som avdelingssykepleier og muligheter for å jobbe med verdiarbeid. Hver kodegruppe utgjorde en eller flere fenomener om samme sak. For eksempel inneholdt kodegruppen Verdier-i-praksis, meningsbærende enheter knyttet til verdier, økonomi og verdikonflikter.

Endringer som ble gjort når det gjaldt undertemaer og koder ble gjort fordi at noen av de meningsbærende enhetene kunne sorteres under flere temaer eller koder. Til tross for endringer i temaer og koder underveis, beholdt kodegruppene sine farger gjennom hele analyseprosessen.

I underkapitlene nedenfor blir det presentert tabeller knyttet til den strukturelle analysen, samt kommentarer til hver enkelt tabell. Tabellene viser veien fra et utvalg av meningsbærende enheter til kondenserte temaer og videre til kodegruppene som er valgt for denne oppgaven.

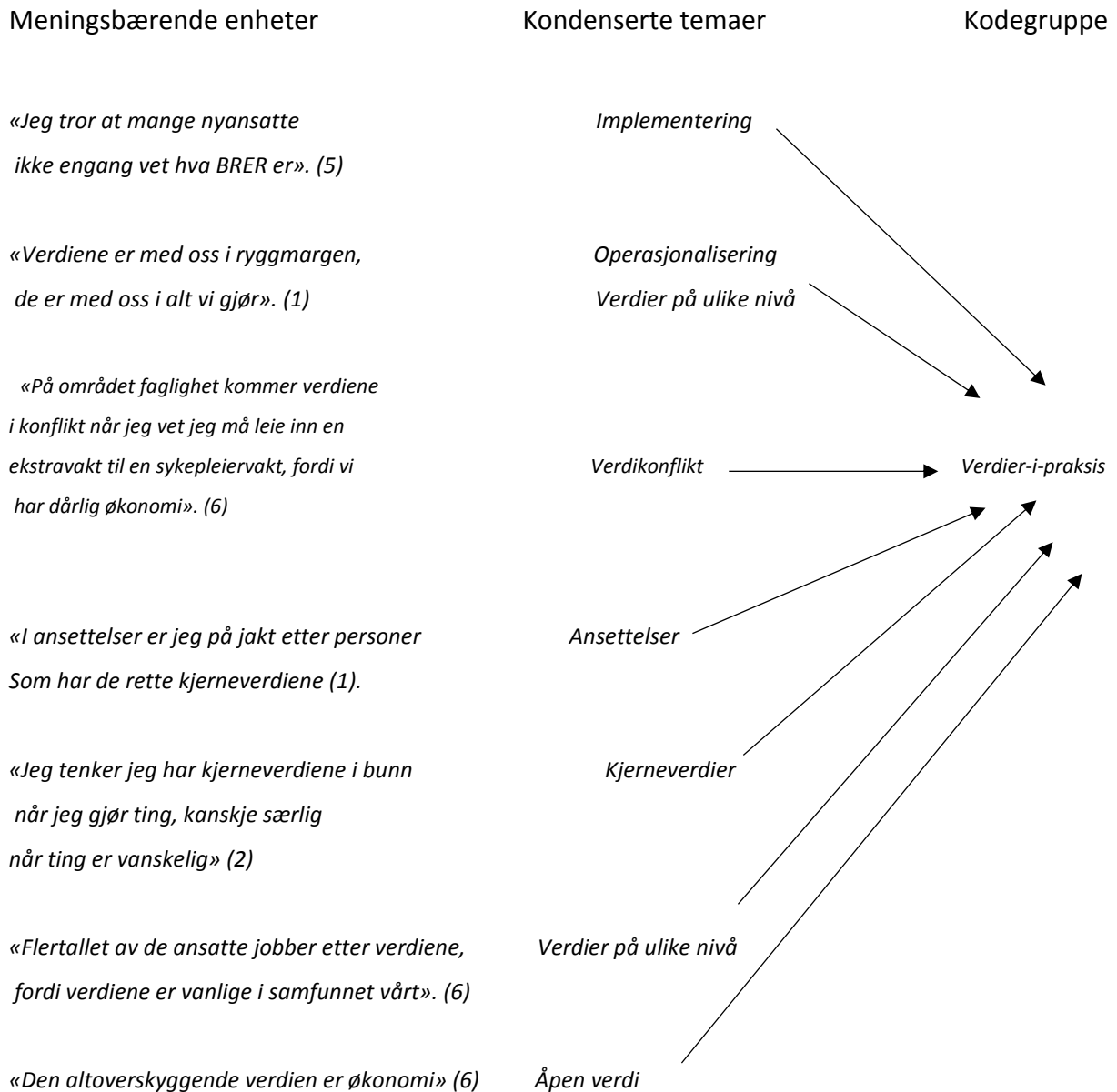
4.2.1 Verdier for praksis



Tabellen ovenfor trekker frem veien fra representative sitater til kodegruppen verdier for praksis.

Avdelingssykepleierne var godt kjent med verdiene til Oslo kommune. Kjerneverdiene var nedfelt i strategiplaner og handlingsplaner. I tillegg til dette ble verdiene trukket frem i verdispill, verdiplakater og andre verktøy som tar sikte på en operasjonalisering av verdiene. En av avdelingssykepleierne trekker frem at verdiene blir nevnt flere steder, men at det ikke foreligger noen dokumenter eller lignende som spesifikt tar for seg hvordan avdelingssykepleiere praktisk skal ta kjerneverdiene i bruk, ansvaret blir trukket frem som å ligge hos hver enkelt leder. Verdien økonomi blir nevnt som en verdi som det jobbes mye med, videre presiseres det at denne verdien ikke er en definert verdi i Oslo kommune. Verdien økonomi kan dermed sees på som en skjult verdi-for-praksis.

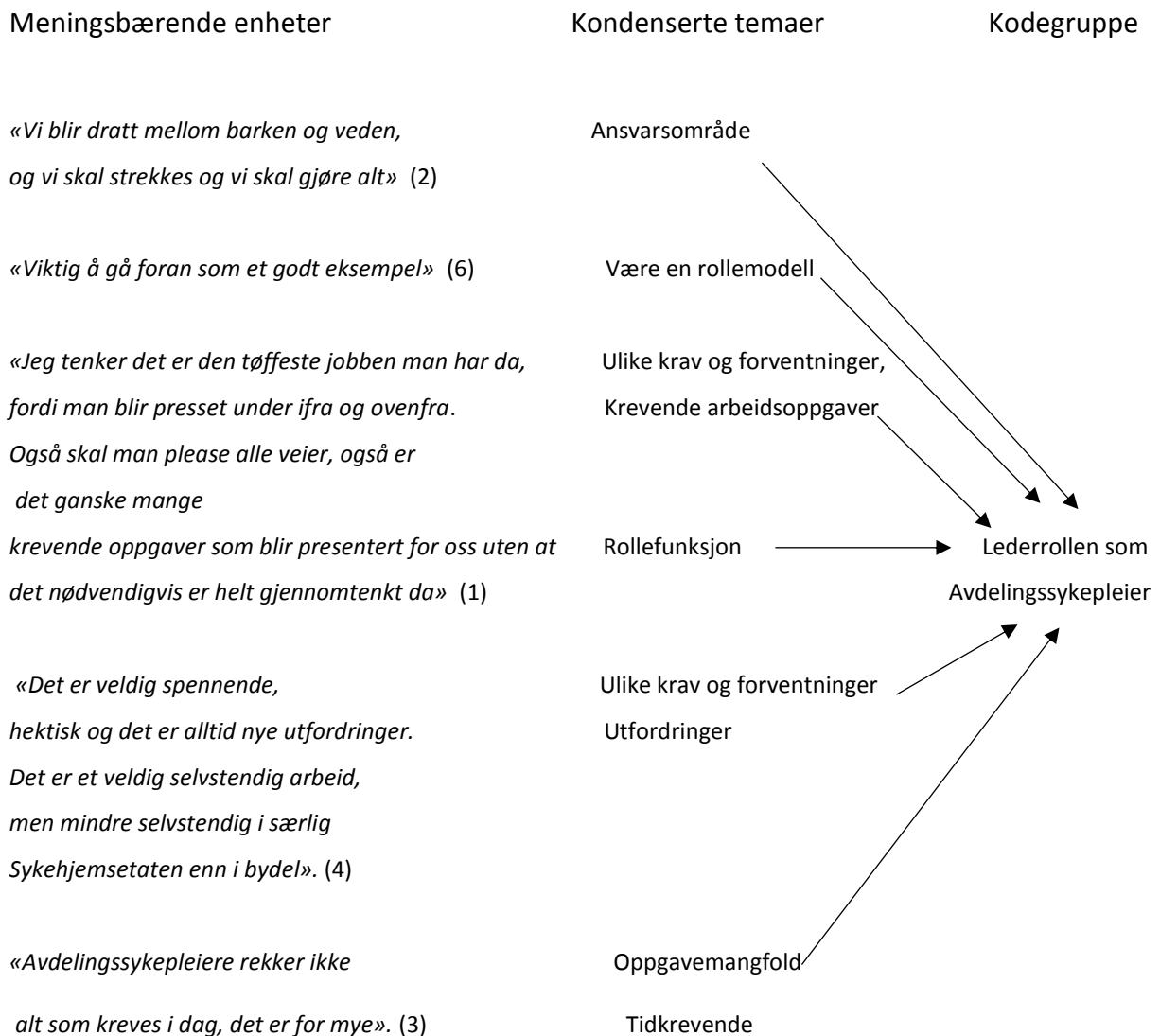
4.2.2 Verdier i praksis



Avdelingssykepleierne har med seg kjerneverdiene i deres utførelse av lederrollen. Verdiene blir av flere beskrevet som verdier som ligger i «ryggmargen». Det blir trukket frem at kjerneverdiene er vanlige verdier i samfunnet vårt, og dermed grunnleggende verdier for både ledere og medarbeidere. Kjerneverdiene blir av noen særlig dratt frem i vanskelige situasjoner. Verdien økonomi blir sett på som en altoverskyggende verdi i mange tilfeller av avdelingssykepleierne og fører til at kjerneverdiene blir mindre prioritert. Verdien økonomi som foreligger som en skjult verdi-for-praksis, blir en åpen verdi-i-praksis. Fokuset på økonomi preger mulighetene for å jobbe med verdiarbeid.

Verdikonflikter knyttet til utførelse av lederrolle, manglende ressurser og et stort fokus på økonomi sentralt i Sykehjemsetaten blir trukket frem.

4.2.3 Lederrollen som avdelingssykepleier

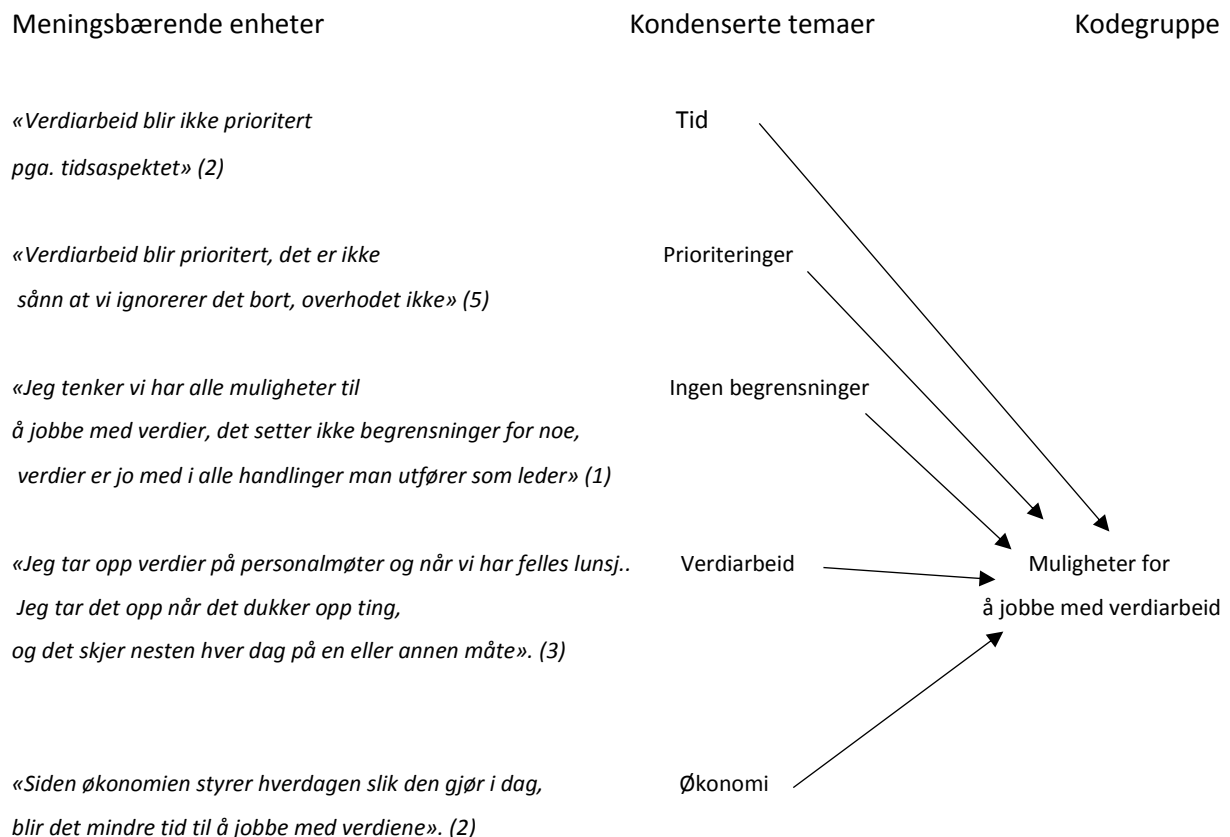


Tabellen ovenfor trekker frem veien fra representative sitater til kondenserte temaer og til slutt kodegruppe lederrollen som avdelingssykepleier.

På den ene siden blir lederrollen som avdelingssykepleier beskrevet som utfordrende, hektisk og spennende av flere informanter. Det er viktig for informantene å gå frem som et godt eksempel og være en god rollemodell. Dette virker fremmende for muligheten til å jobbe med verdier. På den annen side trekker de frem at lederrollen også bærer preg av

mange krav og oppgaver som anses som mindre relevante. Disse arbeidsoppgavene stjeler viktig tid fra avdelingssykepleiere og er dermed hemmende for deres mulighet til å jobbe med verdier.

4.2.4 Muligheter for å jobbe med verdiarbeid



Tabellen ovenfor trekker frem veien fra representative sitater knyttet til mulighetene for å jobbe med verdier.

Informantene trekker blant annet frem avdelingssykepleieres utførelse av lederrollen som en faktor som på den ene siden er hemmende for verdiarbeidet og på den annen side fremmende for mulighetene for å jobbe med verdier. På den ene siden prioriterer ikke avdelingssykepleierne verdiarbeid i deres lederhverdag. Dette begrunner de med mangel på tid og en hverdag preget av et stort fokus på økonomi. På den annen side er det utsagn som trekker frem at de har alle muligheter til å jobbe med verdier, fordi verdiene er med i alle

handlingene som avdelingssykepleierne utfører i hverdagen. Felles for alle informantene er at mulighetene til å jobbe med verdiarbeid er knyttet til sporadisk og tilfeldig arbeid i hverdagen. I tillegg til dette foreligger det også mye ubevisst verdiarbeid som avdelingssykepleierne selv ikke ser eller definerer som verdiarbeid. Alle informantene har et ønske om et større fokus på verdiarbeid sentralt i organisasjonen, et økt fokus her kan gi flere muligheter for å jobbe med verdiarbeid i egen avdeling.

4.3 Dybdefortolkning

Den siste delen av analysearbeidet utgjør diskusjonskapittelet i studien. Her vil jeg formulere en overordnet, helhetlig fortolkning av selve datamaterialet. Under den strukturelle analysen har jeg kommet frem til de temaene som omfatter studiens mest sentrale funn. Disse vil jeg oppsummere og reflektere over i relasjon til forskningsspørsmålene og oppgavens teoretiske perspektiv (Lindseth & Norberg, 2004).

Å knytte studiens funn til relevant teori kan kun gjennomføres i lys av mitt bekjentskap til litteraturen og vil dermed vært styrt av min forforståelse og kreativitet. I denne fasen har jeg forsøkt å forstå de utvalgte delene av intervjutekstene i lys av mitt teoretiske perspektiv, samtidig som jeg har etterstrebet å se litteraturen i lys av intervjutekstene. Teorien skal belyse funnene og funnene skal belyse teorien.

Relevant teori gir meg muligheten til å gå dypere inn i teksten, og ved hjelp av teoretiske perspektiver vil jeg finne svar på problemstillingen (Lindseth & Norberg, 2004).

Avslutningsvis i denne fasen har jeg drøftet resultatene på en fenomenologisk-hermeneutisk måte, som omfatter bruk av et hverdagslig språk, så nært opp mot informantenes erfaringer som mulig (Lindseth & Norberg, 2004).

5 Resultater og drøfting av funn

Før presentasjon av resultater og drøfting av funn, vil problemstilling og forskningsspørsmålene fra innledningen bli repetert.

Problemstilling for studien:

Hvilke refleksjoner gjør avdelingssykepleiere seg rundt verdiarbeid i egen avdeling?

Forskningsspørsmål:

- Hva slags funksjon erfarer avdelingssykepleiere at kjerneverdiene til Oslo kommune har i praksis?
- Hvordan vurderer avdelingssykepleiere at de anvender kjerneverdiene til Oslo kommune i deres ledelsespraksis?
- På hvilken måte hemmer eller fremmer avdelingssykepleieres utførelse av lederrollen muligheten for å jobbe med verdier?

Analyseprosessen førte til en endring av forskningsspørsmålene som ble utarbeidet innledningsvis for prosjektet, og en slik endring er forenlig med den hermeneutiske sirkel. Uten en slik endring ville vesentlige funn i studien blitt utelatt for drøfting.

De fire temaene som ble sluttresultatet under den strategiske analysen vil bli presentert som overskrifter, og det vil videre følge en presentasjon av funn og drøfting av funnene knyttet til hvert tema. Fokuset vil først være på verdier for praksis og verdier i praksis. Deretter lederrollen som avdelingssykepleier, før jeg avslutningsvis kommer inn på muligheter for å jobbe med verdiarbeid.

5.1 Verdier for praksis

Verdier for praksis er ofte nedfelt i strategiplaner og handlingsplaner, som ønskelige holdninger og handlinger for de ansatte i virksomheten. Verdiene er nedfelt på et overordnet nivå og virker som styringsbegreper (Aadland & Askeland, s.118, 2017).

Oslo kommune har i tillegg til en fremheving av verdier i deres ulike strategi og handlingsplaner, utarbeidet verdiplakater, verdihefter, verdispill og andre verktøy som kan bidra til en operasjonalisering av verdiene. En operasjonalisering av verdier innebærer at verdiene blir gitt en språklig representasjon og en avgrensning som gjør at alle forstår konseptet på samme måte (Kirkhaug, 2013, s.144).

Busch (2012) hevder at verdier kan organiseres i ulike klynger. Han trekker frem demokratiklynge, profesjonsklynge og økonomiklynge. En gjennomgang av verdiene til Oslo kommune viser at ingen av de definerte verdiene kan knyttes til økonomiklyngen. Dette er interessant med tanke på at flere av avdelingssykepleierne trekker frem økonomi som en verdi det jobbes mye med, dog blir det presisert at denne verdien ikke er en definert verdi. Økonomi blir dermed liggende som en skjult verdi-for-praksis.

Alle lederne var godt kjent med verdiene til Oslo kommune. En av lederne beskrev følgende: «Oslo kommune er opptatt av verdier og tydelige på verdiene sine, og uttrykker dem i mange dokumenter og på stort sett alle seminarer er det innspill i forhold til verdier» (6).

På den annen side blir det trukket frem av flere at under innføringen av verdiene til Oslo kommune var det et stort fokus på videreformidling og at de som har vært med på dette fra starten av har et større forhold til verdiene enn det kanskje nyansatte i organisasjonen har. En av informantene beskriver følgende: «jeg tror kanskje at det er litt lite fokus på det i opplæringen av nye ledere» (4). En annen sier: «Jeg tror at mange nyansatte ikke vet hva BRER er engang, og det er jo ganske skremmende» (5).

Dette kan sees i sammenheng med utfordringer knyttet til formidling av verdier. Verdier har til hensikt å endre personers holdninger og atferd, noe som fører til at kommunikasjon av verdier antas å være mer krevende enn videreformidling av budskap av mindre følsom

karakter. Ved videreformidling av verdier stilles det spesifikke krav til kompetanse og ferdigheter til lederskapet som skal formidle verdiene, og videre krav til hvilken måte verdiene blir oversatt og kodet, samt hvilke kanaler som anvendes for videreformidlingen. Oslo kommune anvender som nevnt verdiene sine i ulike dokumenter, på deres nettsider og andre arenaer. En slik massekommunikasjon er ofte enveis og begrenser muligheter for begrunnelser og forklaringer. Verdier er ofte komplekse, noe som kan føre til at budskapet blir krevende. I tillegg til dette er verdier sosiale og psykologiske konstruksjoner, noe som kan føre til mange ulike tolkninger avhengig av personens bakgrunn, profesjon og den aktuelle situasjonen personen er i. For eksempel vil verdien respekt kunne ha ulike tolkninger hos avsender og mottaker (Kirkhaug, 2013, s. 165-169).

Dette viser hvor viktig det er at Oslo kommune har operasjonalisert sine verdier i ulike dokumenter, spill og hefter for å skape en felles forståelse rundt verdiene knyttet til organisasjonen. Videre har også avdelingssykepleierne et ansvar for implementering av verdier på deres respektive avdelinger.

Verdiplattformen til Oslo kommune bygger på en hierarkisk organisering, en slik inndeling vil si at en person har en eller et fåtall verdier som overordnet andre verdier. Tanken bak valget av verdier til Oslo kommune er ifølge Busch (2012) at verdiene skal skape et grunnlag for mer spesifikke verdier, samt tolkes innenfor kommunens organisering.

En leder sier følgende: «For meg er likeverd et veldig viktig begrep, og det går jo inn under respekt og redelighet. I ryggraden har jeg det at alle mennesker er like mye verdt» (4). Dette utsagnet trekker frem en spesifikk verdi som lederen ser på som overordnet andre verdier, videre setter hun denne verdien i tilknytning til to av verdiene til Oslo kommune. En annen leder trekker frem medmenneskelighet, mens en tredje trekker frem tilstedeværelse som viktige personlige verdier.

Byrådssak (1340/04) trekker frem verdigrunnlaget i deres første tre punkter. Punkt tre i dette vedtaket sier at verdigrunnlaget skal danne et utgangspunkt for ansettelse og evaluering av ledere og medarbeidere i Oslo kommune.

Allerede i ansettelsesprosessen lå kjerneverdiene som en klar forventning til søkerne. En av lederne forteller at hun ved alle intervjuer trekker frem verdiene, hva det betyr for oss og hvorfor vi velger å presentere dem. En annen ansatt forteller at hun alltid er på jakt etter kjerneverdiene ved ansettelser. På den annen side var det en leder som sa at verdiene til Oslo kommune var ukjent for flere av de nyansatte.

Verdigrunnlaget til Oslo kommune skal danne et utgangspunkt for evaluering av ledere og medarbeidere. Medarbeidersamtaler kan være en arena for en slik evaluering. Flere av lederne sier at de snakker om verdiene til Oslo kommune under disse samtalen. En leder sier følgende: «Jeg tar opp verdiene hver gang jeg har en medarbeidersamtale» (3). En annen sier: «De to arenaene jeg er veldig tydelig i er ansettelser og medarbeidersamtaler» (4). En tredje leder trekker frem en endring i medarbeidersamtalene, hun sier følgende:

I den gamle medarbeiderundersøkelsen vi hadde i mange år, ble de ansatte spurt om verdier en gang i året, men det blir de ikke nå lenger. Nå har vi en medarbeiderundersøkelse som er basert på 10-faktor. Det er mange gode spørsmål i denne samtalen, men det går mer på mestring og hva du kan gjøre for å hjelpe andre, men det blir ikke spesifikt spurt om verdier lenger (6).

10-faktor som denne informant trekker frem er en forskningsbasert medarbeiderundersøkelse som KS har utviklet i samarbeid med professor Linda Lai og BI. Undersøkelsen tar for seg ti ulike faktorer som er avgjørende for utvikling av god ledelse og et godt arbeidsmiljø. Disse faktorene er: oppgavemotivasjon, mestringstro, opplevd selvstendighet, bruk av kompetanse, mestringsorientert ledelse, rolleklarhet, relevant kompetanseutvikling, fleksibilitetsvilje, mestringsklima og nyttemotivasjon (KS, 2016).

Innledningsvis i denne undersøkelsen står det at utgangspunkt for samtalen ligger i strategiske føringer for virksomheten, her blir blant annet verdigrunnlag og etiske regler trukket frem. Utover dette blir ikke verdier spesielt nevnt i denne

medarbeiderundersøkelsen. I Sykehjemsetatens intervjukjema (2019) blir det presisert at Oslo kommunes etiske regelverk og verdier er sentrale begrep i etatens arbeid. Et spørsmål under overskriften *Virksomhetens verdier* er: Vår visjon er «livsutfoldelse i trygge omgivelser». Hva kan du bidra med for at vi skal nå vår visjon? Utover dette nevnes det ikke noe mer spesifikt knyttet til verdiene eller verdiarbeid.

Dette kan være en av grunnene til at noen ledere velger å snakke om verdiene til Oslo kommune, mens noen ledere velger å ikke trekke dem frem. En presentasjon av verdiene i ansettelse og medarbeidersamtaler kan sees i sammenheng med en presentasjon av verdigrunnet i ulike dokumenter, strategiplaner, plansjer og lignende som Oslo kommune, Sykehjemsetaten legger frem sentralt.

Det er vanskelig å si noe om effekten av å nevne verdiene i ansettelse og medarbeidersamtaler ut ifra intervjuene, da det ikke kommer tydelig frem i studien at de lederne som nevner verdiene har flere ansatte som er kjent med verdiene. Men på den annen side kan det å snakke om verdiene til Oslo kommune skape engasjement fra start av. En leder sier følgende:

Det er litt rart at du begynner å snakke om verdier, men så blir de ganske fort engasjerte og synes det er litt morsomt, så jeg er veldig glad i den biten under intervjuet, hvor jeg kan snakke om Oslo kommunes verdier (4).

Det å nevne kjerneverdiene i ansettelse og medarbeidersamtaler kan sees på som en invitasjon til medarbeideren som tar sikte på å reflektere og fortelle om sitt syn på verdier-for-praksis knyttet til verdier-i-praksis.

5.2 Verdier i praksis

«Selv om det kommer drypp fra toppen og det ligger en del dokumenter der det står noe om verdier, så er verdiarbeidet avhengig av lederen på enkelte steder (6). Dette utsagnet trekker frem at verdiene som er utarbeidet som retningslinjer for praksis må verdiarbeidet jobbes

med i praksis av lederen på det enkelte stedet. Aadland og Askeland (2017) setter verdiene for praksis og verdiene i praksis i en relasjon til hverandre.

Det andre vesentlige poenget i verdibevisst ledelse er hvordan lederne beskriver verdier-i-praksis (Aadland & Askeland, 2017, s. 46). Avdelingssykepleierne ble spurt om å reflektere over sitt forhold til verdiene brukerorientering, redelighet, respekt og engasjement.

Et av spørsmålene i intervjuene er: hvilke verdier har mest betydning for deg i din lederhverdag og hvorfor, både når det gjelder kjerneverdiene til Oslo kommune og deres personlige verdier. Informantene trekker her frem verdier som er knyttet opp mot humanistiske begreper. Når det gjelder verdiene til Oslo kommune er det varierende hva de setter som mest betydningsfullt i deres lederhverdag. Det blir trukket frem at verdiene fungerer på hver sin måte, samtidig som de henger godt sammen.

I stillingsbeskrivelsen til Oslo kommune står det at lederen skal sette seg inn i og etterleve Oslo kommunes etiske regler og verdigrunnlag. Alle verdiene er forklart i ulike dokumenter med nøkkelindikatorer eller definisjoner, som sier noe om hva verdiene innebærer. Under intervjuene spurte jeg om hva disse verdiene betydde for den enkelte avdelingssykepleier. Jeg leste ikke opp definisjonene slik Oslo kommune har gjort i sitt verdigrunnlag, da dette kunne være styrende for hvordan lederne snakket om verdiene.

Verdien brukerorientering er tillagt følgende definisjon i Vær-åpen plakaten:

Oslo kommune skal legge til rette for at innbyggerne kan bidra i samfunnsdebatten og påvirke tjenestene.

En av informantene trekker frem at brukerorientering handler om årsaken til at dem har en jobb. Det er deres behov for både omsorg, oppfølging og ivaretagelse som styrer hva som skal gjøres. En annen trekker frem at brukerorientering handler om at pasientene i størst mulig grad skal få bestemme selv, både i hverdagen og når det gjelder de store spørsmålene. «Bedre hverdagsliv» blir nevnt som en reform knyttet til verdien brukerorientering. Denne reformen betyr aktiviteter og trivselstiltak basert på det beboerne sier de ønsker og trenger, beboere skal oppleve det å bo på sykehjem så likt som mulig det å bo i eget hjem.

Lederens forståelse av verdien brukerorientering samsvarer godt med definisjonen Vær-Åpen plakaten legger til grunn.

Verdien redelighet er tillagt følgende definisjon i Vær-åpen plakaten: Informasjon fra Oslo kommune skal være korrekt og relevant. Ledere for virksomheter i Oslo kommune har rett og plikt til å gi opplysninger på virksomhetens vegne og avklare hvilke andre ansatte som eventuelt kan uttale seg på virksomhetens vegne.

Redelighet er for en informant den verdien hun setter høyest. «Det å vite at de folka du har rundt deg, de er det de sier og du kan stole på at de gjør det de sier de skal gjøre og at du kan ha tillit til dem» (4). En annen informant trekker frem det å gå foran som et godt eksempel, og flere trekker inn det å være ærlig som sentralt. Økonomi blir også trukket inn når det gjelder verdien redelighet. «Det skal være en redelighet i forhold til økonomi, du skal holde budsjettene» (6). Redelighet blir av en beskrevet som det etiske kompasset. «Du skal utføre lederrollen din på en rettferdig måte» (1).

Lederens forståelse av verdien redelighet har en annen vinkling enn definisjonen som blir presisert i Vær-åpen plakaten. Vær-åpen plakaten fokuserer på informasjon som blir gitt fra organisasjonen og ut til samfunnet. Begge definisjonene har likhetstrekk når det gjelder det å være ærlig og at det som skal sies er riktig og sant. Fokuset hos informantene ligger i situasjoner knyttet til deres arbeidshverdag i relasjoner til hverandre, medarbeidere og arbeidsplassen.

Verdien engasjement er tillagt følgende definisjon i Vær-åpen plakaten: Tillit skal ligge til grunn for styring og ledelse i Oslo kommune. Kommunen ønsker at ansatte deltar aktivt i samfunnsdebatten, slik at deres kunnskap kan bidra til en opplyst debatt. Kommunens ansatte må skille mellom uttalelser på egne vegne og på vegne av virksomheten.

«Alle de gangene jeg har byttet jobb er noe av grunnen at jeg har kjent på at jeg har et lavere engasjement» (4). En annen trekker frem at engasjement er det som drar prosesser fremover og skaper resultater. «Er jeg ikke engasjert i jobben min klarer jeg ikke bygge en avdeling til å bli bra eller jobbe med fravær, jeg klarer ikke se eller ta vare på de som bor her hvis jeg ikke er engasjert» (1).

Verdien respekt er tillagt følgende definisjon i Vær-åpen plakaten: Oslo kommune skal vise respekt for brukeres og ansattes personvern. Det skal ikke gis innsyn i lovbestemt taushetsbelagte opplysninger.

Det å ha respekt for hverandre, pasienter og pårørende blir sett på som veldig viktig av alle informantene. Respekt blir beskrevet som en grunnleggende menneskelig verdi.

En informant trekker frem at respekt har større betydning enn bare å ha respekt for hverandre, det har også noe med hvordan vi forvalter skattepenger og lederne har et ansvar for å ikke leie inn utover det de har behov for.

Busch (2012) hevder at tanken bak valget av verdiene til Oslo kommune er at verdiene skal skape et grunnlag for spesifikke verdier, samt tolkes innenfor kommunens organisering. Definisjonene til Oslo kommune i deres Vær-åpen plakat ble ikke definert på samme måte som hos avdelingssykepleierne i studien, men verdiene ble tolket innenfor kommunens organisering. Det blir trukket frem at verdiene henger sammen og at de bygger på hverandre til tross for at de har så forskjellig betydning. En sammenligning av lederens forståelse av verdiene og Oslo kommunes definisjon viser at verdier kan tolkes på mange forskjellige måter, avhengig av person, kontekst og bakgrunn. Oslo kommune åpner for refleksjon og diskusjon i deres verdispill som er presentert tidligere i oppgaven. Her er hensikten å finne ut av hva verdiene betyr i praksis og bidra til diskusjoner rundt ønsket atferd med utgangspunkt i verdigrunnet til Oslo kommune.

Flere av informantene beskriver verdiene til Oslo kommune som en del av ryggmargen eller en ryggmargsrefleks og at de er med dem i alt dem gjør. En leder sier følgende: «Verdiene til Oslo kommune er jo universelle verdier, verdier vi har i samfunnet generelt og grunnverdier i det norske samfunn» (6). En annen sier: «Verdiene er jo med oss i ryggmargen tenker jeg, hvis man er et normalt menneske med god folkeskikk» (1). En av informantene trekker frem et annet synspunkt: «Det er mange som sier at verdiene ligger i ryggmargen, det gjør det hos mange, men det stemmer jo ikke for alle» (6). En av informantene trekker også frem det at vi jobber i helsevesenet og har tatt en utdanning innenfor profesjonen som sykepleier eller hjelpepleier og at dette preger vårt verdisett.

Disse beskrivelsene kan sees i sammenheng med verdier på ulike nivå som både Busch (2012) og Kirkhaug (2013) trekker frem. Det finnes ulike kilder som påvirker folks verdioppfatninger. Verdier som respekt og omsorg er knyttet til kjernen i det å skape et menneskelig samfunn og det forventes at organisasjoner tilpasser seg de verdiene som finnes generelt i samfunnet. Redelighet kan også trekkes inn i felles verdier som dominerer samfunnet, redelighet kan tolkes som å være ærlig som flere av informantene trekker frem. Gjennom oppdragelsen lærer du å være ærlig, det er ikke lov å lyve. Lærer du dette gjennom oppdragelse og ser det som en verdi vil dette gjelde i alle sammenhenger. Som flere av informantene trekker frem er utdanningen innenfor helsevesenet og hvordan dette også preger vårt verdisett, dette kan knyttes til verdier som du lærer gjennom profesjonsutdanning som sykepleier. Selznick (1997, s.33) trekker frem at organisatoriske verdier er tilpasset samfunnsverdier og videre er en ramme for individet. Den sterke relasjonen informantene har til verdiene kan skyldes at kjerneverdiene er basert på de ulike kildene til verdier og dermed er verdier som de fleste kan stå inne for å relatere seg til uavhengig av organisasjon.

Busch (2012, s. 35) trekker frem et skille mellom uttrykte verdier og bruksverdier. De uttrykte verdiene er verdier som vi sier at vi har, men bruksverdiene er de vi egentlig har. Informantene ble spurt om hvilke verdier de mener utspiller seg i praksis når de leder. Svarene til avdelingssykepleierne trekker frem deres perspektiv på en sammenheng mellom verdier-for-praksis og verdier-i-praksis.

Jeg tenker jeg har engasjement når jeg leder, jeg sørger for at ting er gjort. Jeg sørger for at folk får så gode turnuser som mulig og at pasientene blir ivaretatt så godt som mulig. Jeg prøver å ha respekt for andre og jeg prøver å gjøre en redelig jobb (2).

Uttrykte verdier eller verdier-for-praksis vil i denne sammenheng være verdiene engasjement, respekt og redelighet. Ved å tillegge verdiene ulike handlinger, viser dette at hun også utspiller disse verdiene i praksis. Det er i denne sammenheng viktig å presisere at dette er avdelingssykepleierens egen refleksjon om eget arbeid, med andre ord er dette kun et perspektiv. For å få et annet perspektiv på sammenheng mellom uttrykte verdier og

bruksverdier hadde det vært interessant å utføre en observasjonsstudiet, uten at jeg skal gå nærmere inn på det i denne oppgaven.

Flere av informantene trekker frem utsagn knyttet til konflikter mellom verdier. En informant sier følgende:

Den altoverskyggende verdien er økonomi. Siden økonomien styrer hverdagen slik den gjør i dag blir det mindre tid til å jobbe med BRER... Når økonomien er så trang blir den jo viktig på feil måte, fokuset på økonomi gjør at vi må kutte i fagligheten og bemanningen og da taper kjerneverdiene i forhold til den verdien (6).

Dette kan forstås som en verdikonflikt mellom verdiklyngen økonomi og profesjonsklyngen som tar utgangspunkt i altruisme og respekt. Profesjonsverdiene og de pasientnære verdiene må ofte vike for effektivitetsverdien økonomi (Busch, 2012, s. 40). Verdien økonomi som ligger som en udefinert skjult verdi-for-praksis i Oslo kommune foreligger som en åpen verdi-i-praksis. En annen informant beskriver en verdikonflikt der effektivitetsverdien må vike for det lederne vurderer som kvalitetsverdier for pasientene.

På avdelingen pleier vi å steke ribbe på julaften hvert år for beboerne. Et år var det en ansatt som hadde bestemt seg for at vi ikke skulle gjøre det og informerte kjøkkenet om dette. Jeg spurte da vedkommende om hvorfor hun har tatt denne avgjørelsen selv uten å snakke med leder. Jeg får ingen god grunn av den ansatte. Jeg tar opp situasjonen på et møte vi har midt på dagen med de ansatte. Hvis det er slik at vi ikke skal steke ribbe for beboerne må jeg ha en god grunn og dette er noe vi må være enig om sammen, ingen av de ansatte sa noe. Ribba kan de ansatte bare sette i ovnen, den går av seg selv. Etter møte er det flere ansatte som melder seg til å steke ribba. Denne situasjonen går på holdninger og kommunikasjon (3).

I denne situasjonen setter lederen kvalitetsverdier som omsorg, medvirkning og respekt som er knyttet til profesjonsklyngen fremfor effektivitet, produktivitet og budsjett i økonomiklyngen.

Kirkhaug (2013, s.67) trekker frem at verdikonflikter mellom personer også kan ha positive utfall. Meninger som krysser hverandre kan bidra til økt kreativitet, refleksjon og innovasjon i organisasjonen og videre bidra til nødvendige endringer i organisasjonen. En av informantene sier følgende: «Jeg har opplevd flere verdikonflikter gjennom tiden, men det er jo læring i det også. Man tar det opp og ikke bare ignorerer det og tar det med seg videre» (5).

Flere av informantene trekker frem at de føler at økonomi som verdi er mer fremtredende i organisasjonens sentrale ledelse enn BRER, dette er også fremtredende i tidligere avsnitt om verdikonflikter. En leder sier følgende: «Vi jobber jo med verdier også, vi jobber med pengeverdier. Vi må ikke glemme det, og det er jo en veldig verdi hos oss. Money talks uansett» (2). En annen sier: «Vi blir utelukkende målt på økonomi. Jeg skulle ønske at vi kunne målt kvaliteten på verdien av tjenesten vi utfører, men det vi blir målt på er utelukkende harde fakta, som kan tallfestes» (1).

Dette kan knyttes til kategoriseringen mellom åpne og skjulte verdier (Aadland, 2004, s. 153). De åpne verdiene til Oslo kommune er verdiene brukerorientering, redelighet, engasjement og respekt. Den skjulte verdien er i denne sammenheng økonomi. Verdien økonomi er ikke nedfelt i sentrale dokumenter, men er likevel en verdi som preger organisasjonens praksis i like stor grad, om ikke større grad enn verdiene BRER. Den skjulte verdien økonomi preger verdiene i praksis, lederrollen som avdelingssykepleier og mulighetene for å jobbe med verdier.

5.3 Lederrollen som avdelingssykepleier

KS (2008) mener god ledelse handler om at lederen skal vise gjennomføringskraft, mestre styring, være tydelig i sin rolle som leder og legge til rette for mestring og motivasjon hos sine medarbeidere. Videre skal lederen bygge en kultur for nyskaping og læring, godt arbeidsmiljø, samt ha en høy etisk bevissthet. Når avdelingssykepleierne i studien blir spurt om uformelle krav og egenskaper knyttet til ledelse på deres arbeidsplass trekker de frem at lederen skal ha gjennomføringsevne og være initiativrik. I tillegg skal man være

handlekraftig, være god på det digitale, ha fingrene med seg, må kunne ta avgjørelser, og være oppegående. Man skal plukke opp de ulike systemene raskt, samt være flink til å kommunisere og samarbeide.

På lik linje som rapporten Nordlandsforskning har utført på oppdrag av Norsk Sykepleieforbund trekker informantene i min studie frem arbeidsoppgaver som tar mye tid fra avdelingssykepleiere.

Avdelingssykepleierne beskriver en hverdag som er mer orientert mot en håndtering av ulike oppgaver knyttet til administrasjon og drift, enn en orientering knyttet til faglig ledelse og personalledelse.

«Vi blir dratt mellom barken og veden, og vi skal strekkes og vi skal gjøre alt. Absolutt alt som kommer, det er vårt ansvar. Enten det mangler et juletre eller at en annen avdelingsleder er syk eller på ferie, eller det kommer noe annet som vi må fikse» (2)

Mengden av oppgaver oppfattes ofte som overveldende, noe som fører til at man må velge noe fremfor noe annet. Flere av informantene trekker frem følelsen av å bli dratt mellom barken og veden, samt følelsen av å skulle «please» alle veier. Avdelingssykepleiere skal forholde seg til ledelse over seg på et par nivåer, samt forholde seg til pårørende, pasienter og medarbeidere.

KS (2008) trekker frem i sin policy for god ledelse at ledelse handler om å være god på styring og ledelse. En kjent utfordring for ledere som KS trekker frem er å finne tid til både ledelse og administrasjon. Økte krav og rapporteringer som avdelingssykepleierne trekker frem i studien har gjort at administrasjon har blitt en stadig viktigere del av lederne sin hverdag. Videre trekker KS frem at lederen må finne tid og rom for både administrasjon og styring, dette krever en organisering som tar sikte på å avstemme oppgaveutførelsen opp mot tilgjengelige ressurser, samt jobbe ut ifra kvalitets- og effektivitetshensyn.

Tid er en begrenset ressurs og mye tid brukt på et område går utover muligheten for tid brukt på et annet område. Mengden av administrative oppgaver er en gjentakende tidstyp hos informantene. En sier: «Det stilles mer og mer krav fra Sykehjemsetaten. Det har blitt

flere oppgaver, flere krav, men ikke flere timer» (3). Mengden av rapportering og tid brukt på de ulike administrative systemene blir beskrevet av flere om tidkrevende. En av informantene trekker frem et ønske om en sekretær til mange av de administrative oppgavene, slik at hun som avdelingssykepleier kan være mer ute i avdelingen og mer tilstede for sine medarbeidere. I tillegg til dette blir det trukket frem at det dukker opp mange oppgaver i løpet av dagen som medfører at det blir mindre tid til planlagte gjøremål. Avdelingssykepleierne havner i et krysspress og det hender at de må gå på akkord med faglighet og etiske prinsipper.

Det er veldig ofte at jeg er mer avvisende, mindre tilgjengelig enn det jeg ønsker å være når man tenker at man skal vise personen respekt. Men man er litt tatt av frister og innleveringer...At noen sitter i en medarbeidersamtale og jeg kjenner at jeg egentlig ikke burde vært i den, fordi jeg burde sittet og gjort en eller annen økonomirapportering isteden. Da kjenner jeg at jeg går på kompromiss med både mine egne verdier og det at den ansatte ikke blir møtt på den måten vedkommende fortjener (4).

Dette sitatet tyder på at lederen havner i et krysspress mellom hennes egne verdier og det å møte den ansatte med respekt. De ulike kravene som stilles og tidspresset en avdelingssykepleier står i det daglige medfører mindre tid til relasjonsrelaterte funksjoner. I stillingsbeskrivelsen til avdelingssykepleiere i Sykehjemsetaten stilles det ulike krav til ledere. En leder trekker frem: «Du skal jo lede etter Oslo kommunes verdier, du skal være lojal mot arbeidsgiver og lede etter de verdiene» (6). Dette viser at blant annet tidspress ikke bare får lederen til å gå på akkord med sine egne verdier, men etatens verdier og retningslinjer blir også satt til side i enkelte situasjoner.

Colbjørnsen (2004, s.33) definerer ledelse slik: «Ledelse er å bidra til bedriftens mål gjennom medarbeidere». Selznick (1997) trekker frem at ledelse først og fremst er å skape et felles verdigrunnlag og at en av de viktigste funksjonene til en leder er å prege organisasjonen med verdier. Det kan tenkes at avdelingssykepleieres utførelse av lederrollen er sterkt preget av mangel på tid og ressurser på den ene siden og mangel på effektiv styring og ledelse på den annen side. Det kommer frem i funnene at avdelingssykepleiere kunne trengt mer

veiledning når det gjelder styring og administrasjon, samt økte støttefunksjoner for å imøtekomme utfordringene knyttet til personalledelse og administrasjon. Dette kan også føre til at avdelingssykepleierne bedre kan bidra til å oppnå organisasjonens mål gjennom sine medarbeidere, samt bedre muligheten til å jobbe med verdier i praksis og dermed få et felles verdigrunnlag slik Selznick (1997) trekker frem.

5.4 Muligheter for å jobbe med verdiarbeid

Ved spørsmål knyttet til muligheter for å jobbe med verdier varierer svarene veldig, både fra informant til informant, men også sprikende meninger knyttet til hvert enkelt intervju. På den ene siden blir det beskrevet at ledere ikke har tid til å jobbe med verdier eller systematisk verdiarbeid i organisasjonen, på den annen side trekker alle ledere frem utsagn knyttet til at de jobber med verdier hele tiden. I et intervju sier en informant: «Jeg har prøvd noen ganger å jobbe med verdier, men nå prøver jeg ikke noe særlig, fordi jeg ikke klarer. Jeg har veldig mye å gjøre, sånn er det bare» (2). Den samme informanten beskriver også at hun bruker kjerneverdiene hver dag og har det i bunn når hun gjør ting, i samtaler med pårørende og ansatte, personalmøter og når spesifikke situasjoner kommer opp.

Informantene blir i intervjuet bedt om å beskrive hvordan det ideelle verdiarbeidet hos dem skulle foregå hvis de hadde alle forutsetninger og muligheter til å gjøre som de ønsket, ville det vært annerledes og hvordan skulle det vært?

Jeg kan få gjort veldig mye, men det er jo den tiden. Jeg skulle ønske jeg kunne vært mer ute på avdelingen og sett hvordan de ansatte behandler pasientene. Også ønsker jeg at de ansatte får mer utdypende informasjon omkring verdiene, hva de inneholder og viktigheten av verdiene (3).

Refleksjonsgrupper, etikkarbeid, jobbe mer med etiske dilemmaer. Jeg ville ideelt sett ha øremerket tid til verdiarbeid (6).

Hvis vi hadde hatt tid, da skulle jeg ønske at vi hadde etiske refleksjoner minst en gang i uka, fordi at det tar såpass mye tid for at du skal få med alle og at alle skal skjønne det. For at alle skal begynne å tenke nytt, så tenker jeg at etter et år, så trenger man kanskje ikke ha det så ofte som en gang i uka. Da har du jobbet igjennom så mange problemstillinger at det meste er gjenkjennbart (2).

Jeg må si at jeg likte veldig godt den gjennomgangen vi hadde med personalgruppa. Hva betyr verdiene for meg? Hva betyr verdiene for oss? Hvordan betyr det at vi skal behandle hverandre, hvordan betyr det at vi skal behandle pasientene våre? Så det å kunne sette det på agendaen på personalmøter, syns jeg hadde vært bra (4)

Jeg skulle ønske jeg hadde mere tid til de møtene hvor man kan utfordre. Vi gjør det når vi har planlagt det eller i situasjoner, men at det kunne vært mer enn det vi har i dag. Kvalitetsheving som konsept. Jeg skulle ønske verdiarbeidet var satt litt mer i system, noe man kunne måles på. Nå føler jeg det er litt sånn overlatt til om du er opptatt av det eller ikke. Så Sykehjemsetaten kunne satt det litt mer på dagsorden, gjort det litt mer til en verdi. Det snakkes om det, men det er ikke noe vi måler, så jeg tenker at det må løftes litt (1).

Et ønske om å jobbe med verdier på en systematisk måte blir trukket frem av flere. Systematisk verdiarbeid kan knyttes til metoder og tiltak for praktisk verdiarbeid som er nevnt i tabellen under punkt 2.4 tidligere i oppgaven. Etisk refleksjonspraksis blir gjennomgående trukket frem av informantene. Etisk refleksjonspraksis er en gjennomgang av de ansattes problemstillinger og dilemmaer knyttet til situasjoner som er opplevd i organisasjonen gjennom strukturerte og systematiske refleksjonsgrupper i organisasjonen.

Når det gjelder egne verdier, sier de alle at de har BRER med seg i hverdagen, men flere sier at det ikke gis anledning til verdiarbeid, noe som skyldes økonomi og tid.

En grunn til at lederne mener det ikke er tid til verdiarbeid kan være at fokuset deres ligger på det systematiske arbeidet med verdier, det å sette det på agendaen både internt og eksternt. De hverdagslige aktivitetene og refleksjonene som lederen utfører hver dag, blir ikke vektlagt den samme verdien som det systematiske verdiarbeidet.

Det systematiske verdiarbeidet kan knyttes til «verdi-testen» som ble utført på oppdrag av HSH (Aadland & Askeland, 2006). Funn i denne undersøkelsen viste at alle de åtte virksomhetene hadde ulike tiltak for å operasjonalisere filosofien i verdibasert ledelse, og alle hadde funnet egnede virkemidler som de brukte for å øke bevisstheten rundt verdiene i organisasjonen, i denne studien blir modellen etisk regnskap trukket frem. Prosjektet «verdien av en verdi-intervensjon» utført av Eide & Eide (2008) trekker også frem et systematisk arbeid med verdier. I dette prosjektet blir det trukket frem at det å øke oppmerksomheten om verdimeslige spørsmål og etiske dilemmaer kan stimulere kvaliteten og styrke organisasjonen. Gehman m.fl. (2013) har et fokus på prosesser som gjennomgås i praksis ved utvikling av verdier, på lik linje som forskningen nevnt ovenfor er dette også et systematisk og prosessorientert fokus på verdiarbeid. Felles for alle informantene er en mangel på disse prosessene og det systematiske arbeidet med verdier. Ser vi på avdelingssykepleierne sitt arbeid med verdier knyttet til denne forskningen kan det sies at verdiarbeid er en mangelvare og ikke har det store fokuset i deres lederhverdag.

Men knytter vi deres arbeid til Espedal mfl. (2019) sin forskning får verdiarbeidet en større plass og verdi i hverdagen enn de selv ser. Forskningen til Espedal mfl. (2019) trekker frem at alle handlinger i arbeidshverdagen blir sett på som verdibasert, og informantene trekker frem flere handlinger i intervjuene. Disse handlingene kan også sees i sammenheng med Selznick (1997) som trekker frem at kjerneverdiene i en organisasjon må prege organisasjonen på flere nivåer, ledere må derfor jobbe målrettet og anvende verdiene for å påvirke personalets perspektiver og holdninger (Selznick, 1997, s. 32). Handlingene som lederne trekker frem nedenfor viser blant annet situasjoner der avdelingssykepleierne anvender verdiene. Disse handlingene er ikke satt i system, men dette betyr ikke at de ikke jobber med verdier hver dag.

Jeg bruker verdiene. Jeg snakker om verdiene i personalmøter. Brukerorientering og respekt er de verdiene jeg fokuserer mest på, men det er fordi jeg selv er opptatt av verdier og jeg husker å nevne dem. Det er ikke noe systematisk arbeid, men jeg snakker om det noen ganger i forhold til forskjellige prosjekt og på enkelte personalmøter. Tankegangen ligger ikke der at nå skal vi jobbe med verdier. Men jeg

sier jo at nå skal vi behandle hverandre med respekt, nå skal vi jobbe med å ha et bedre arbeidsmiljø, men jeg snakker ikke om det som en verdi vi skal jobbe med (6).

Jeg lar stort sett sykepleiere og hjelpepleiere gjøre jobben sin, men hvis jeg merker at nå er det et eller annet, her burde de eller der burde de tenkt litt mer, da involverer jeg meg også tar vi en diskusjon rundt situasjonen. Et eksempel kan være at vi får et ektepar som bor på to forskjellige avdelinger og mistrives veldig, hva kan vi gjøre for at de skal få et bedre liv? Da setter jeg i gang denne diskusjonen også finner vi en løsning (2).

Jeg tar opp verdiene på medarbeidersamtaler og på postmøter. Når det dukker opp situasjoner i hverdagen der jeg tenker at vi må prate om det eller at det dukker opp situasjoner som jeg føler ikke har vært håndtert greit. Hvordan hadde du opplevd det hvis du hadde kommet i denne situasjonen her? (5).

Jeg tar opp verdiene på personalmøter og felles lunsj. Vi snakker om de mest elementære tingene som fred og ro under måltider, ikke sette på tv eller starte oppvaskmaskinen under måltider. De ansatte må tenke igjennom hvordan de har det hjemme, dette er hjemmet til beboerne og vi skal ta vare på dem på en verdig måte (3).

En ting er hva du viser gjennom handling, en annen ting er hva du utfordrer på ute. Når du for eksempel har morgenrapport eller fagmøter så utfordrer du på brukerorientering, hvordan er det vi jobber med det her? Stille undrende eller undre seg over og innhente ansatte i tankegangen. Når verdiene var relativt nytt fikk vi utdelt en del plakater og man skulle ha spill, dette kan være med på å starte en tankegang, men du må bevisst ta det med deg i alt du gjør og utfordre på det. Når du opplever at noen er langt unna, må du hente de inn og få de til å se og være med på den refleksjonen som ligger til grunn for de valgene man tar på daglig basis (1).

Den teoretiske modellen «open-ended process» som Espedal mfl. (2019) har utarbeidet kan knyttes til flere av de situasjonene lederne trekker frem under intervjuene. Den teoretiske

modellen trekker frem at prosessen er sirkulær, en kontinuerlig loop erfarings- og verdimeessig læring forekommer og gjentas i et bredt spekter av forskjellige hendelser og situasjoner. Gjennom flere omganger med vurderinger og nytolkning, så beveger man seg fra et dagligdags nivå hvor spesifikke situasjoner oppstår og møtes, til et institusjonelt nivå hvor den beste praksis vurderes og reflekteres over.

Handlingene som blir nevnt ovenfor av lederne trekker frem verdibevisste handlinger som springer ut av kunnskap og refleksjon. Verdiarbeidet blir en prosess der ledere og ansatte stopper opp i de ulike situasjonene, stiller spørsmål og reflekter over ulike problemstillinger. Ofte er handlingene knyttet til etiske dilemmaer som man møter og håndterer i hverdagen, men uavhengig av om det er et dilemma knyttet til ro under måltider eller refleksjoner knyttet til arbeidsmiljø kan slike refleksjoner over tid føre til endringer i praksis og en ny forståelse av verdiene kan over tid vokse frem.

Det systematiske verdiarbeidet som lederne trekker frem som lite eksisterende i deres lederhverdag kan sees på som det bevisste verdiarbeidet som utføres i organisasjonen. På den annen side kan de verdibevisste handlingene i hverdagen som ikke får like stort fokus sees på som et mer ubevisst verdiarbeid hos lederne i studien. Et større fokus på de ubevisste handlingene innen verdiarbeid kan føre til at disse handlingene blir mer systematiske med en økt bevisstgjøring av verdien disse handlingene og refleksjonene har.

Verdibevisstheten blir sett på som personavhengig av alle informantene. Noen trekker frem at det også er avhengig av organisasjonen, men at fokuset på verdier og verdiarbeidet er avhengig av lederne på enkelte steder. En leder sier følgende: «Organisasjonen kommuniserer med plansjer, spill og dokumenter som tar litt høyde for verdiene, men du kommer ikke langt hvis ikke den som skal utøve ledelsen har verdier som er innafor» (1). En annen leder sier følgende: «Hadde organisasjonen hatt fokus på det så hadde kanskje alle hatt det. Men når organisasjonen nødvendigvis ikke har et veldig fokus på det, blir det veldig personavhengig» (2). En annen trekker frem at verdier er noe hver enkelt person har ansvar for.

6 Konklusjon

Problemstillingen med tre tilhørende forskningsspørsmål ble i forrige kapittel drøftet gjennom en presentasjon av empiri og teori. I det siste kapittelet vil de viktigste funnene knyttet til avdelingssykepleieres refleksjoner relatert til verdiarbeid i egen avdeling bli oppsummert. En tredimensjonal modell vil illustrere hvilke faktorer som vil påvirke avdelingssykepleierens verdiarbeid i egen avdeling. På slutten av kapittelet vil det bli presentert noen forslag til videre forskning.

6.1 Oppsummering av hovedfunn

Første forskningsspørsmål var: hva slags funksjon erfarer avdelingssykepleiere at kjerneverdiene til Oslo kommune har i praksis?

Det blir trukket frem et godt samsvar mellom kjerneverdiene til Oslo kommune og lederens personlige verdier, grunnen til dette kan skyldes at kjerneverdiene lett kan knyttes til generelle verdier vi har i samfunnet vårt, eller «ryggmargen» som flere av informantene trekker frem. Dette samsvaret baserer seg i mindre grad på arbeidet organisasjonen har gjort knyttet til verdiene eller en videreformidling og implementering av verdiene.

Bakgrunnen som lederne har som sykepleier påvirker også verdisetten de tar med seg i jobben som leder.

Flere ledere trekker frem verdien økonomi som mer fremtredende i organisasjonen sentrale ledelse enn BRER, videre at økonomi er en altoverskyggende faktor. Ser vi på verdier-for-praksis er det ingen av verdiene til Oslo kommune som kan knyttes til økonomiklyngen. Verdiene organiseres i klyngen profesjon og demokrati. Verdien økonomi preger verdier-i-praksis uavhengig av om denne verdien er definert som en av kjerneverdiene. Funnene tyder på at økonomi ligger som en skjult verdi-for-praksis, men foreligger som en åpen verdi-i-praksis. Basert på dette argumenter jeg for at økonomi preger Oslo kommune, Sykehjemsetaten og lederhverdagen til avdelingssykepleierne i så stor grad at den i praksis kan regnes som en av kjerneverdiene i tillegg til de uttalte verdiene BRER.

Når avdelingssykepleiere trakk frem verdikonflikter i deres lederhverdag, var det varierende hvilke verdier avdelingssykepleierne prioriterte. I flere tilfeller ble verdier knyttet til pasientens beste, samt relasjoner valgt fremfor verdier knyttet til effektivitet, produktivitet og budsjett. Men lederne beskriver at de i flere tilfeller må gå på akkord både med kjerneverdiene til Oslo kommune og deres egne verdier, på grunn av det store fokuset på økonomi, tillegg til mangel på tid. Verdikonflikter i organisasjonen ble også trukket frem som noe som gir økt kreativitet og refleksjon i organisasjonen. Firkant nr. 1 i modellen *kjerneverdienes funksjon i praksis*, representerer disse faktorene.

Forskningsspørsmål to var hvordan avdelingssykepleiere vurderer at de anvender kjerneverdiene til Oslo kommune i deres ledelsespraksis. Lederne var godt kjent med verdiene til Oslo kommune og brukte verdiene i varierende grad i deres lederhverdag. Oslo kommune har gjort en omfattende jobb når det gjelder operasjonalisering av verdiene i form av styringsdokumenter, handlingsplaner, verdispill, etiske dilemmaer og lignende. Med andre ord verdier-for-praksis. Lederne er kjent med dette, men trekker frem at verdispill og tiltak som etiske dilemmaer var mer brukt under utvikling av verdiene til Oslo kommune, fokuset på dette har blitt mindre i løpet av årene ifølge flere av lederne. Avdelingssykepleierne bruker verdiene til Oslo kommune bevisst under ansettelse, medarbeiderundersøkelser, intervjuer og postmøter. Funnene viser også at verdiene i stor grad blir brukt ubevisst. Utsagn knyttet til at verdiene ligger i ryggmargen tyder på at de lever verdiene og har de med seg i deres lederhverdag. Firkant nr. 2 i modellen *anvendelse av kjerneverdiene i praksis*, representerer disse faktorene.

Forskningsspørsmål tre var: på hvilken måte hemmer eller fremmer avdelingssykepleierens utførelse av lederrollen muligheten for å jobbe med verdiarbeid. Utsagn knyttet til deres rolle som avdelingssykepleier er i denne sammenheng vesentlig å trekke frem. Avdelingssykepleierne i denne studien forteller om en variert og hektisk lederhverdag, med mange ulike arbeidsoppgaver, forventninger og krav. Lederens rolle preges av å ivareta og følge opp arbeid knyttet til drift og administrasjon av avdelingene, og samtidig balansere dette opp mot oppfølging og ivaretagelse av personell, samt legge til rette for god pasientomsorg. Mye tid brukt på administrative oppgaver som økonomirapporteringer og andre systemer fører til mindre tid brukt på verdiarbeid og andre relasjonsrelaterte

oppgaver knyttet til personalledelse. Et så stort fokus på økonomi og oppgavemangfold i Sykehjemsetaten fører i stor grad til at avdelingssykepleierne ikke får mulighet til å jobbe med verdier.

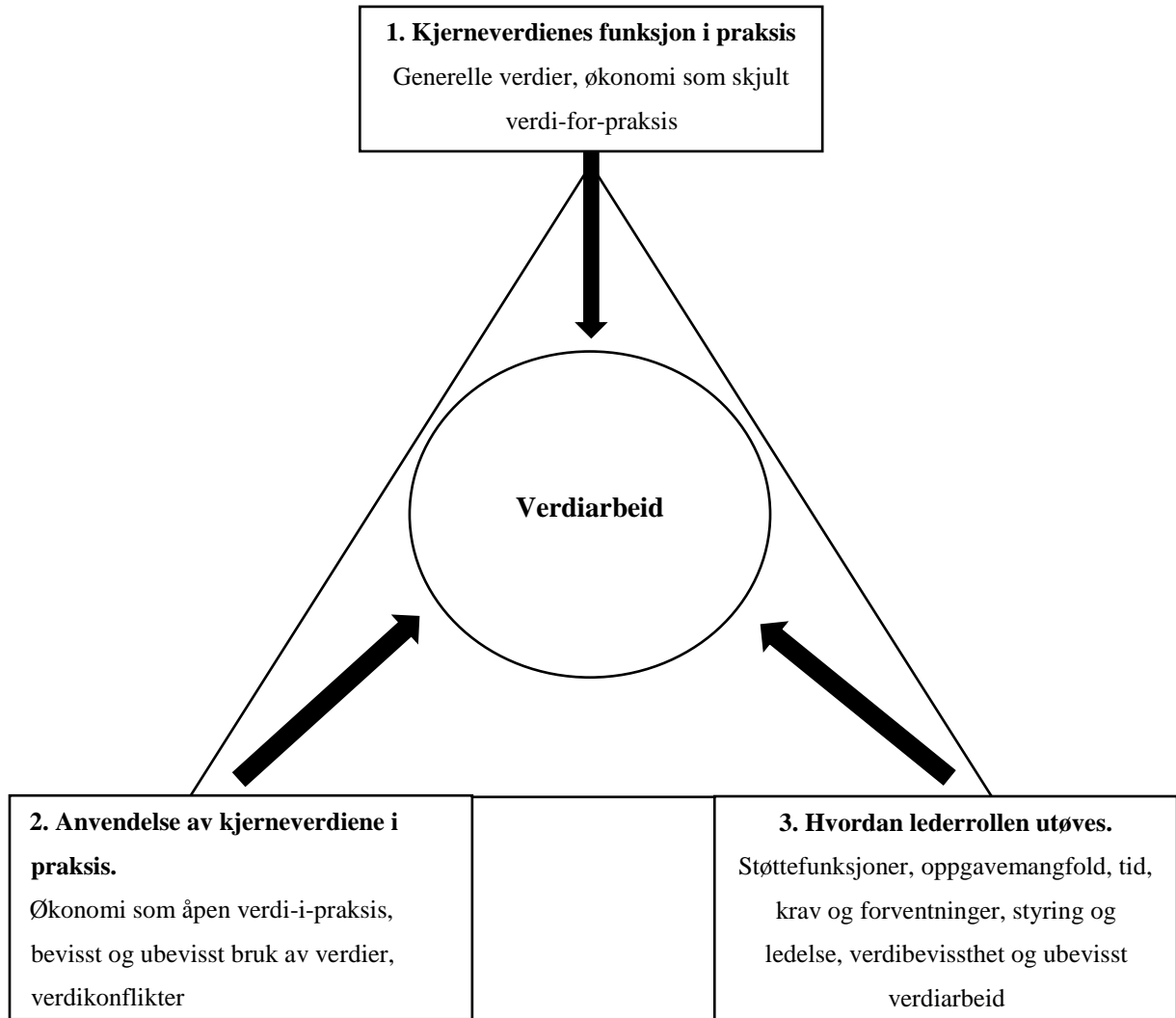
Noen ledere gir uttrykk for at de har alle muligheter for å jobbe med verdier, da det ikke settes begrensninger for noe. På den annen side trekker alle avdelingssykepleierne frem mangel på tid som en medvirkende faktor for manglende verdiarbeid på de respektive avdelingene. Funn i undersøkelsen tyder på at verdiarbeid blir satt i sammenheng med det systematiske verdiarbeidet. Er ikke verdiarbeidet satt i system som ved en etisk refleksjon eller fastsatt tid satt ned for arbeid med verdier, trekker lederne konklusjoner til at de ikke har tid til å jobbe med verdiarbeid. På den annen side trekker alle avdelingssykepleierne frem handlinger og situasjoner som er knyttet til arbeid med verdier, dog ikke systematisk, men dette er ikke ensbetydende med at de ikke jobber med verdier. Funnene tyder på at avdelingssykepleierne ubevisst utfører viktig verdiarbeid. Flere refleksjoner, handlinger og situasjoner de løser i hverdagen vektlegges ikke den samme verdien som systematisk verdiarbeid, men er likevel viktige bidragsyttere i en hektisk hverdag.

Et større fokus på de handlingene og situasjonene avdelingssykepleierne utfører i løpet av deres lederhverdag, kan bidra til at det ubevisste verdiarbeidet blir mer bevisst og får en større verdi enn det har i dag. Ved en slik bevisstgjøring vil fokuset flyttes fra manglende muligheter til å jobbe med verdiarbeid, til en hverdag fylt med utallige muligheter til å jobbe med verdier. Mangel på tid og ressurser er hemmende for avdelingssykepleierens utførelse av lederrollen, og påvirker derfor deres muligheter til å jobbe med verdier. På den annen side kan det tenkes at noen av avdelingssykepleierne i denne studien kunne hatt behov for veiledning som tar sikte på en mer effektiv styring, samt flere støttefunksjoner slik at avdelingssykepleierne lettere kan finne tid og mulighet til god oppfølging av sine medarbeidere i form av verdiarbeid.

Når dette er sagt opplever jeg at avdelingssykepleierne har en sterk verdibevissthet og kompetanse på ledernivå, og i dette tilfelle kan det tenkes at dette veier noe opp for manglende systematisk verdiarbeid på et overordnet nivå. Firkant nr. 3 i modellen *hvordan lederrollen utøves*, representerer disse faktorene.

6.1.1 Faktorer som påvirker avdelingssykepleieres verdiarbeid

Figur 2: Faktorer som påvirker avdelingssykepleieres verdiarbeid



Modellen kan brukes som en bevisstgjøring omkring faktorer som kan påvirke avdelingssykepleieres muligheter for å jobbe med verdiarbeid. Modellen er utarbeidet på bakgrunn av funn, analyse og drøfting i denne studien. Faktorer som anvendelse og funksjon av kjerneverdiene til Oslo kommune, samt utøvelse av lederrollen hemmer eller fremmer avdelingssykepleieres muligheter for å jobbe med verdiarbeid.

6.2 Metodekritikk

Styrken ved å velge kvalitativ metode er at jeg har fått en åpen tilnærming. Metoden har gitt meg nyanserte data og en mulighet til et fleksibelt opplegg. På den annen side er det flere ulemper ved kvalitativ metode man bør være bevisst på under forskningsprosessen (Jacobsen, 2015, s. 129-131).

En svakhet ved valgt metode er at utvalget er begrenset. Kvalitativ metode er ressurskrevende, og på bakgrunn av tidsrammen for denne studien har jeg måttet nøye meg med seks informanter. Dette medfører at materialet er begrenset og kan møte generaliseringsproblemer. På bakgrunn av dette kan man stille seg spørsmål om respondentene er representative for andre enn seg selv (Jacobsen, 2015, s. 131). Funnene kan ikke generaliseres i denne studien. Men på den annen side var det mange fellestrekk i deres refleksjoner. Det at avdelingssykepleiere fra seks forskjellige steder har mange like refleksjoner tyder på at funnene i denne studien er representative. Videre vurderer jeg det slik at informantene har gitt nyanserte refleksjoner knyttet til fenomenet som kan gi noen hentydninger til hvor skoen trykker. Materialet vil kunne bidra til økt refleksjon uavhengig av om andre avdelingssykepleiere deler eksakt de samme opplevelsene og erfaringene som respondentene i denne undersøkelsen har.

Det er vesentlig at forskeren har reflektert over hvilke konsekvenser forskerens nærhet til tema har påført forskningsprosessen. Det har vært en nærhet til tema på bakgrunn av min stilling som sykepleier i Oslo kommune, Sykehjemsetaten. Dette kan gi uønskede effekter i form av at man mister evnen til kritisk refleksjon (Jacobsen, 2015, s. 132). Det er viktig at funnene får den plass de fortjener både balansert og nyansert, og jeg har derfor måtte være ekstra oppmerksom på funn som ikke passer inn med mine egne erfaringer.

Kunsten å stille oppfølgende spørsmål krever at intervjueren har øre for og kunnskap om intervjutemaet og at intervjueren vet hva hun skal spørre om (Kvale & Brinkmann, 2015, s.170). Denne studien har vært en læringsprosess der jeg har tilegnet meg mer kunnskap om temaet etter hvert. Jeg ser i etterkant at jeg kunne ha utfordret informantene i større grad

under intervjuene ved å be om ytterligere beskrivelser knyttet til flere av spørsmålene. Et av intervjuene varte kun i 15 minutter og jeg ser i ettertid at jeg burde stilt flere oppfølgingsspørsmål enn det som ble gjort. Dette kan knyttes til at semistrukturerte intervjuer er en treningssak og ekspertintervjueren fokuserer i mindre grad på intervjuguiden og de metodologiske intervjureglene enn jeg gjorde i dette tilfelle (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 170). På den annen side fikk informantene mulighet til å snakke fritt under intervjuene. Dette har gitt meg rikelig med informasjon om de temaene jeg har spurt om, og samtidig har jeg fått svar på spørsmål jeg ikke har stilt. Ved gjennomgang av forskningen til Espedal m.fl (2019) i etterkant av analyseprosessen fikk informasjon om hverdagslige handlinger en større verdi enn først tenkt.

6.3 Forslag til videre forskning

Et interessant tema å forske videre på i forbindelse med avdelingssykepleieres verdiarbeid er hvordan dette faktisk utspiller seg i praksis. Min metodiske tilnærming begrenset den muligheten, men gjennom observasjon kunne det vært spennende å undersøke samsvaret mellom avdelingssykepleiernes refleksjoner og praksis. Videre kunne det vært interessant å gjøre en tilsvarende undersøkelse, men med flere informanter, for å se om funnene ville samstemme med denne undersøkelsen. Det kunne også vært spennende å trekke inn andre organisasjoner med samme problemstilling. Dette ville bidratt å finne likheter og forskjeller på tvers av organisasjoner. Undersøkelser blant de ansatte kunne også fått frem et perspektiv som kunne belyst hvorvidt avdelingssykepleierens refleksjoner om eget verdiarbeid samstemmer med de ansattes.

Litteraturliste

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

Aadland, E., & Askeland, H. (2006). *Verdibasert ledelse i praksis: En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Oslo: Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon.

Aadland, E., & Eide, T. (2008) *Etikkhåndboka for kommunenes helse- og omsorgstjenester*, Oslo: Kommuneforlaget, Oslo.

Aadland, E., & Askeland, H. (2017). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Andrews, T., & Gjertsen, H. (2014). *Sykepleieledere og ledelse*. NF-rapport nr.4. Hentet fra: http://www.nordlandsforskning.no/getfile.php/133583-1413465931/Dokumenter/Rapporter/2014/NF-rapport%204_14.pdf

Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget.

Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.

Eide, T. og Eide, H. (2008). *Verdien av en verdi-intervensjon: En studie av verdiarbeid i et norsk sykehus*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

Espedal, G. (2020). *What is values work? A review of values work in organisations*. Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-37748-9_3

Espedal, Carlsen, Askeland (2019). *How do we reach out to those we are here for? Value Inquiry in sustaining institutions*. Ph.d. (inpress). VID vitenskapelige høgskole.

Diakonhjemmet Oslo

Everett, E.L. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.

Gehman, J., Trevino, 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), 84–112.

Gilje, N., & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.

Gilje, N. (2019). *Hermeneutikk som metode. En historisk introduksjon*. Det norske samlaget.

Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Gyldendal Norsk Forlag.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.

Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse*. Universitetsforlaget.

KS (2008). *Ledelse i kommunesektoren. KS's policy for god ledelse*. Oslo: Kommuneforlaget AS

KS (2016) <https://www.ks.no/fagomrader/forskning-og-utvikling-fou/kvalitetsutvikling/10-faktor---ks-medarbeiderundersokelse/>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lindseth, A., & Norberg, A. (2004). *A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience*. Nordic college of caring science, ss. 145-153.

Malterud, K. (2011). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Norsk sykepleieforbund. (2019). *Yrkesetiske retningslinjer for sykepleiere*. Hentet fra: <https://www.nsf.no/vis-artikkel/2193841/17036/Yrkesetiske-retningslinjer-for-sykepleiere>

Oslo kommune (2004). *Verdigrunnlag. Byrådssak 1340/04*. Hentet fra: <https://felles.intranett.oslo.kommune.no/hr-lonn-og-personal/etikk-verdier-og-ytringsklima/oslo-kommunes-etiske-regler/verktoy-om-etiske-valg/>

Oslo Kommune (2018). *Vær åpen plakat*. Hentet 12.03.2020 fra: <https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/13279225-1535709005/Tjenester%20og%20tilbud/Jobb%20i%20Oslo%20kommune/Verdier%20og%20etikk/V%C3%A6r%20%C3%A5pen%20plakat.pdf>

Oslo Kommune (2020). *Oppholdstyper på sykehjem og helsehus*. Hentet 17.04.2020 fra: <https://www.oslo.kommune.no/helse-og-omsorg/tjenester-til-eldre/sykehjem/oppholdstyper-pa-sykehjem/#gref>

Oslo kommune (2020). *Verdispillet*. Hentet 01.02.2020 fra: <https://felles.intranett.oslo.kommune.no/hr-lonn-og-personal/etikk-verdier-og-ytringsklima/oslo-kommunes-verdier/verdispillet/>

Oslo kommune (2020). *Verdigrunnlag*. Hentet 06.04.2020 fra:
<https://felles.intranett.oslo.kommune.no/hr-lonn-og-personal/etikk-verdier-og-ytringsklima/oslo-kommunes-verdier/>

Oslo kommune (2020). *Etiske dilemmaer*. Hentet 06.04.2020 fra:
<https://felles.intranett.oslo.kommune.no/hr-lonn-og-personal/etikk-verdier-og-ytringsklima/oslo-kommunes-etiske-regler/verktoy-om-etiske-valg/>

Salmela, S., Eriksson, K., & Fagerström, L. (2011, juni 25). *Leading change: a three-dimensional model of nurse leaders`main tasks and roles during a change process*. *Journal of advanced nursing*, ss. 423-433.

Selznick, P. (1997). *Lederskap*. [1957]. Oslo: Tano Aschehoug.

Skilbrei, M.L. (2019). *Kvalitative metoder*. Vigmostad & Bjørke AS.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjons og kultur*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Sykehjemsetaten (2019). *Stillingsbeskrivelse avdelingssykepleier*. Hentet fra intranettet.

Sykehjemsetaten (2019). *Intervjuguide til 1.gangsintervju*. Hentet fra intranettet.

Sykehjemsetaten (2020). *Sykehjemsetaten, fakta om etaten*. Hentet 20.04.2020 fra:
<https://www.oslo.kommune.no/etater-foretak-og-ombud/sykehjemsetaten/#gref>

Thomassen. M. (2006). *Vitenskap, kunnskap og praksis*. Oslo: Gyldendal

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide:

Innledning

- Presentasjon av mitt prosjekt og meg selv.
- Informantens bakgrunn: Relevant utdanning, alder, ledererfaring og hvor lenge har du du arbeidet i organisasjonen?
- Kan du si litt om hvordan det er for deg å være i rollen som avdelingssykepleier i Oslo kommune?
- Hvilke krav stilles til ledelse på din arbeidsplass og hva vektlegges i lederopplæringen?

Verdispørsmål:

Verdier for praksis

1. Kjenner du verdiene til Oslo kommune?
2. Hva er ditt forhold til verdiene i Oslo kommune?
3. Hva betyr verdiene brukerorientering, redelig, engasjement og respekt for deg?
4. Hvilken verdi (BRER) har mest betydning for deg i din lederhverdag- og hvorfor?
5. Hvordan tenker du at dine personlige verdier samsvarer med Oslo Kommunes verdier?
6. Har virksomheten noe form for interne/eksterne dokumenter som sier noe om hvordan ledere i praksis bidrar til implementeringen av kjerneverdiene?
7. Har Oslo kommune noe form for forum/seminarer omkring arbeidet med verdier?

Verdier i praksis

8. Hvilken betydning har det for deg som leder å arbeide med verdier?
9. Hvordan jobber du for å sette kjerneverdiene ut i praksis?
10. Hvordan sikrer du at de ansatte er godt kjent med BRER? /Hva gjør du for å videreformidle verdiene til dine ansatte?
11. Bruker du kjerneverdiene i ansettelse, personalmøter, rapporter, eventuelt hvordan?
12. Hvordan tror du kjerneverdiene kommer til uttrykk i tjenestene dine medarbeidere yter ovenfor brukerne? Kom gjerne med konkrete eksempler knyttet til en av verdiene.
13. Tror du de ansatte identifiserer seg med organisasjonens verdier?
14. På hvilken måte arbeider du med å skape sammenheng mellom virksomhetens verdigrunnlag og praksis?
15. Hvilke verdier mener du utspiller seg i praksis når du leder?
16. Hvilke muligheter har dere for å jobbe med verdier?
17. Har dere noen treffpunkter (lederteam eller lignende) for diskusjon/refleksjon omkring verdiarbeid?
18. På hvilken måte ligger kjerneverdiene til Oslo kommune til grunn for ditt arbeid som leder?
19. I hvilken grad prioriterer du verdiarbeid i din arbeidshverdag? Hvorfor/hvorfor ikke? Hvis det prioriteres, hvordan prioriterer du det?
20. Føler du at det er andre verdier enn kommunens som styrer din hverdag?

21. Hvis økonomi/ressurser/tid blir nevnt: Blir da BRER nedprioritert til fordel for de verdiene?
22. På hvilken måte er du bevisst dette som leder? (At verdier styrer hverdagen, BRER, økonomi/ressurser, eventuelt andre).
23. Har du opplevd at dine verdier kommer i konflikt med egne eller medarbeideres handlinger?
24. Er verdibevisstheten personavhengig eller avhengig av organisasjon?
25. Visjonen til Oslo kommune er livsutfoldelse i trygge omgivelser, når vi nå har snakket om verdiarbeid, har du noen tanker om verdier ift visjonen?
26. Hvis du kunne forestille deg hvordan det ideelle verdiarbeidet hos deg skulle foregå. Hvordan skulle det ha vært? Eventuelt hva ville du gjort annerledes?
27. Er det noe du har lyst til å si, som jeg ikke har nevnt?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter

Vil du delta i forskningsprosjektet

”[Verdiarbeid i Oslo kommune, Sykehjemsetaten]”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke lederens egne tanker og refleksjoner rundt verdiarbeid i organisasjonen. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg er en student på Verdibasert ledelse som nå er i gang med masteroppgaven. I denne forbindelse skal jeg utføre et forskningsprosjekt som omhandler verdiarbeid i Oslo kommune, Sykehjemsetaten.

Den foreløpige problemstillingen er: «Hvordan anvender avdelingssykepleiere Oslo kommunes verdier i deres ledelse/praksis?»

Med denne problemstillingen som utgangspunkt søker studien lederens egne tanker og refleksjoner rundt verdiarbeid i organisasjonen. Leder avdelingssykepleieren etter verdiene til Oslo kommune? Ligger kjerneverdiene til grunn, eller ledes det etter andre verdier? Er verdiene kun for praksis eller fungerer de i praksis også? Hvordan blir kjerneverdiene implementert i praksis?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID vitenskapelige høgskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Områdedirektør i Oslo kommune, Sykehjemsetaten er kontaktet for tillatelse til å gjennomføre dette prosjektet. Videre har institusjonssjefer blitt kontaktet som igjen har kontaktet avdelingssykepleiere på mine vegne. Avdelingssykepleiere som har ønsket å delta på studien har kontaktet meg på mail.

Hva innebærer det for deg å delta?

Studien innebærer at du har muligheten til å sette av tid til et individuelt intervju som varer ca. 1 time, gjerne i desember 2019. Intervjuet vil bli gjennomført på avdelingen på et tidspunkt som passer arbeidsstedet og lederen.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Underveis i prosjektet er det kun meg og min veileder som vil ha tilgang til informasjon om deg.
- Du vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon av oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 03.05.2020. Opplysninger om deg, opptak og transkribert materiale vil bli destruert ved ferdigstillelse av prosjektet.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og

- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID- vitenskapelige høgskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- VID- vitenskapelige høgskole ved Karin Kongsli, på epost: karin.kongsli@vid.no
- Vårt personvernombud: Nancy Yue Liu. Epost: nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet verdiarbeid i Oslo kommune, Sykehjemsetaten og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. *[oppgi tidspunkt]*

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Godkjenning fra sykehjemsetaten

Hei!

Jeg har fått i oppdrag å svare deg på vegne av Avdeling for kvalitet og utvikling i SYE, og tenker slik du foreslår at du kan kontakte aktuelle institusjonssjefer direkte. Har noen små innspill til invitasjonsskrivet ditt (se vedlegg). Vil du lage et eget informasjonsskriv og innhente skriftlig samtykke fra de som takker ja til å delta i studien? Det tenker jeg vil være naturlig. Jeg savner også opplysning i henvendelsen til institusjonssjefene om hvorvidt studien er meldt/vil bli meldt til NSD (som er VIDs personvernombudtjeneste). Jeg antar at du har tenkt det, men vil bare forsikre meg. Lykke til med masteroppgaven! Hvis noe er uklart, så bare ta kontakt igjen.

Med vennlig hilsen

Torunn Wibe

Fagkonsulent/sykepleier, PhD

Senter for fagutvikling og forskning / Utviklingssenter for sykehjem og hjemmetjenester Oslo

Sykehjemsetaten, Oslo kommune

Vedlegg 4: Epost til institusjonssjefer

Hei!

Jeg er en student som studerer Verdibasert ledelse på VID vitenskapelige høyskole i Oslo.

Jeg har vært ansatt i Oslo kommune, Sykehjemsetaten siden 2007. Sykepleier siden 2013 og jobber for tiden på Solvang helsehus, Trygghetsavdelingen.

Jeg skal nå skrive en masteroppgave og i den forbindelse ønsker jeg å se på verdiarbeid i Oslo kommune/Sykehjemsetaten.

Min foreløpige problemstilling er: «Hvordan anvender avdelingssykepleiere Oslo kommunes verdier i deres ledelse/praksis?»

Studien søker etter lederens egne tanker og refleksjoner rundt verdiarbeid i organisasjonen.

Leder avdelingssykepleiere etter verdiene til Oslo kommune? Ligger kjerneverdiene til grunn, eller ledes det etter andre verdier?

Jeg ønsker å intervju 6 avdelingssykepleiere på kommunale sykehjem. Jeg ønsker å konsentrere meg om kommunale sykehjem, da avdelingssykepleiere på slike avdelinger har et bredt og komplekst ansvarsområde med både fag, personal og økonomisk ansvar. Det er

hensiktsmessig at avdelingssykepleieren ikke er nyansatt i Oslo kommune, da informanten bør ha hatt mulighet til arbeid med verdier og implementering av kjerneverdiene til Oslo kommune.

Studien innebærer at 6 avdelingssykepleiere har muligheten til å sette av tid til et individuelt intervju som varer ca. 1 time, gjerne i desember 2019. Intervjuet vil bli gjennomført på avdelingen på et tidspunkt som passer arbeidsstedet og lederen.

Det vil bli brukt en lydopptaker under intervjuet som senere blir transkribert. Intervjuene vil bli anonymisert slik at det ikke kan spores tilbake til informant eller sykehjem. Opptak og transkribert materiale vil bli destruert ved ferdigstilling av prosjektet.

Jeg ville sette stor pris på om du kunne videreformidle denne mailen til dine avdelingssykepleiere. For å bevare anonymiteten rundt oppgaven, vil jeg be den enkelte avdelingssykepleier som ønsker å være med på denne studien, om å svare meg direkte tilbake på min mail. Jeg gjør oppmerksom på at alle som deltar, har muligheten for å trekke seg når som helst i prosessen.

Håper på positiv tilbakemelding!

Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD

NSD Personvern

23.09.2019 14:46

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 598123 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt: Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 23.09.19. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet.

Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 04.05.2020.

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning

(art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.
Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)