

Hvilke vanskelige valgsituasjoner beskriver ledere i en diakonal organisasjon at de står i, og hvordan håndteres situasjonene?

Ingjerd Ramsfjell

MAVERD-599

Masteroppgave i

Verdibasert ledelse,

kull 2009

Diakonhjemmet Høgskole

Veileder:

1.amanuensis Asbjørn Kaasa

Antall ord: 28709

Dato: 02.05. 2013

## Sammendrag

Undersøkelsen belyser følgende problemstilling: Hvilke vanskelige valgsituasjoner beskriver ledere i en diakonal organisasjon at de står i, og hvordan håndteres situasjonene?

Den teoretiske tilnærmingen forskningen bygger på, tar utgangspunkt i teorier om verdibasert ledelse og verdier, klokt lederskap og dømmekraft, etikk, oppmerksomhet og organisasjonskultur. Eksempler på vanskelige valgsituasjoner er beskrevet. Studien bygger på relevant forskning om ledelse i diakonale organisasjoner.

Studien er gjennomført i Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo (SKBO) som er en ideell og tydelig verdiprofilert organisasjon. Fem virksomhetsledere med ansvar for psykososiale tilbud er intervjuet. Intervjumaterialet er analysert kvalitativt og drøftet i lys av relevant teori og forskning.

Tidligere forskning underbygger de vanskelige valgsituasjonene lederne i studien beskriver. Problemstillingene var knyttet til omstilling og nedskjæring, ansatte og frivillige, belastninger i selve lederrollen og etiske dilemmaer knyttet til brukerne. utfordringer knyttet til frivillige speiler konteksten lederne jobber i.

Studien indikerer at verdiperspektivet er integrert i virksomhetenes arbeid. Stedene har ulik grad av systematikk i arbeidet med etiske dilemmaer. Verdier brukes i noen grad som verktøy i konkrete valgsituasjoner. Enkelte opplever verdier som vage og vanskelige å bruke i konkrete situasjoner. Verdien «rom for alle» utfordrer ansatte og setter de overfor et etisk dilemma. Dette idealet er krevende i lys av de utfordringer Oslo som by møter.

Ansatte utøver mye skjønn knyttet til vanskelige brukersituasjoner. Teori vektlegger refleksjon. Alle virksomhetene har gruppebasert veiledning for personalet og tre av stedene har refleksjon naturlig integrert i praksis.

## Takk

Det har vært berikende år som student på masterstudiet i verdibasert ledelse. Å skrive masteroppgave har vært lærerikt og til tider litt krevende i en fase med småskolebarn.

Det er mange som skal takkes for at løpet er fullført. Først vil jeg takke ledelsen ved Kirkens Bymisjon i Oslo som møtte min forespørsel med stor velvilje. En særlig takk til mine informanter for at dere villig fortalte om de utfordringer dere står i som ledere. Jeg har møtt fem engasjerte ledere som brenner for brukergruppene, og jeg har stor respekt for de utfordringene dere står i.

Jeg vil takke min veileder Asbjørn Kaasa for viktige og klargjørende innspill i hele prosessen. Særlig støtten og oppmuntringen i sluttfasen var avgjørende for at jeg fullførte løpet som planlagt. Einar Aadland har hatt en viktig funksjon som gruppeveileder på studiesamlingene, og har velvillig kommet med innspill underveis.

Takk til min leder Vegard Ytterland for forståelse og tilrettelegging av arbeidssituasjonen, slik at jeg fikk jobbet konsentrert med oppgaven den siste måneden.

Tusen takk til Jan Erik og Miriam på hjemmebane for støtte, tålmodighet og rom til å jobbe med oppgaven når det virkelig gjaldt. Det har blitt mange helger og turer uten meg, men nå blir det bedre tider igjen. Det har betydd mye med venners og families støtte og oppmuntring underveis. Takk til Åse Kristin for korrekturlesing av oppgaven rett før levering.

Oslo, 29.4.2013

Ingjerd Ramsfjell

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	2
Takk .....	3
1 Innledning.....	6
1.1 Stiftelsen Kirkens Bymisjon som kontekst.....	8
1.2 Hva kan forskningen bidra til?.....	10
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	11
1.4 Avgrensninger og presiseringer.....	11
2 Teori og forskningsstatus .....	12
2.1 Verdibasert ledelse.....	12
2.2 Verdier.....	16
2.3 Etikk og vanskelige valg.....	17
2.4 Lederes vanskelige valgsituasjoner .....	20
2.4.1 Eksempler på vanskelige valgsituasjoner .....	22
2.5 Dømmekraft .....	23
2.6 Oppmerksomhet .....	25
2.7 Organisasjonskultur.....	27
2.8 Forskning om ledelse i diakonale organisasjoner.....	28
2.9 Oppsummerende teori og forskningsstatus.....	31
3 Forskningsopplegg.....	34
3.1 Utvalg.....	34
3.2 Informasjon og anonymitet.....	35
3.3 Gjennomføring .....	36
3.4 Kvalitativt intervju .....	37
3.5 Metoder i analysearbeidet .....	38
3.6 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.....	38
3.7 Etske overveielser.....	39
4 Resultater og drøfting .....	42
4.1 Beskrivelse av virksomhetene .....	42
4.1.1 Ansatte og frivillige.....	44
4.2 Verdier-ideal og praksis.....	44
4.2.1 Hva husker lederne av verdiene? .....	45
4.2.2 Verdier i praksis.....	46
4.3 Vanskelige valgsituasjoner .....	54

4.3.1	Omstilling og nedskjæring .....	55
4.3.2	Særlige problemstillinger knyttet til ansatte.....	56
4.3.3	Temaer knyttet til frivillige .....	60
4.3.4	Belastninger i selve lederrollen .....	62
4.3.5	Etiske dilemmaer knyttet til brukerne.....	65
4.3.6	Vi har rom for alle.....	66
4.4	Betydningen av skjønn og refleksjon.....	72
5	Konklusjon .....	81
6	Litteraturliste.....	86
7	Vedlegg .....	89

## 1 Innledning

Diakonale organisasjoner har som andre sammenhenger en utfordring i å framstå i tråd med sine idealer. Alle sammenhenger som er tydelige på verdier må regne med at brukere og samarbeidspartnere blir mer kritisk til om praksis stemmer med idealene. Jeg har blitt opptatt av disse utfordringene gjennom masterstudiet og min egen erfaring som leder i en diakonal organisasjon.

Trosbaserte virksomheter skal forstå sin samtid samtidig som de skal holde fokus på sitt særskilte oppdrag. De skal fungere i en sekulær og pluralistisk tidsfase og ivareta sitt ideologiske ståsted samtidig som de skal tilby velferdstjenester til borgerne (Aadland & Skjørshammer 2009:151). Det hevdes at dagens organisasjoner er utfordret til å ha en «sterk identitet og en bærekraftig visjon» på grunn av stort endringspress, markedstenkning og pluralisme (Aadland 2009:9). Tidligere generalsekretær i Kirkens Bymisjon Helen Bjørnøy, uttalte at de brukte mye tid i ledergruppa på å tolke samfunnsendringer (Aadland 2004:54). Samfunnet har blitt komplekst og endringer skjer raskt. I Kirkens Bymisjons årsmelding for 2011 tegnes det et bilde av Oslo som del av en større og internasjonal virkelighet.

Konsekvensene av finanskrisen og fattigdom i Europa merkes ved en økt innvandring til Norge (Årsmelding 2011). Dette gir nye utfordringer som åpenlys tigging og romfolk som bosetter seg i parker.

Men også generelle utviklingstrekk som globalisering, mangfold, ansattes høye krav, den teknologiske utvikling og endrede organisasjonsformer utfordrer oss som ledere. Hellesøy uttrykker det slik:

Å være leder ser ut til å by på stadig mer komplekse, skiftende og uforutsigbare utfordringer. For noen innebærer dette positive stimulanser og rikere utfoldelse, for andre negative belastninger og u håndterlige krav (...) Oppmerksomheten øker, ikke bare om beslutninger og handlinger, men om personlighet, væremåte og hvordan de håndterer sine medarbeidere (Hellesøy 2002:315).

Utfordringene tvinger oss til å tenke nytt, og vi stilles overfor situasjoner vi ikke kan la være å ta stilling til. Det er mulig å bli "husblind" i egen organisasjon og overse at skjulte verdier og holdninger vi ikke er klar over og som vi ikke ønsker, kommer til uttrykk i språk, organisering, rutiner og prioriteringer. Dette kan få store konsekvenser for brukerne. "De

viktigste etiske problemer er ofte de som er skjulte, de man ikke tenker over” (Føllesdal 1998).

Som masterstudent i verdibasert ledelse er jeg opptatt av hvordan ledelse kan utøves i vår samtid, med verdier som hovedverktøy. Samtidig erfarer jeg hvor krevende dette er i praksis. Verdier er ikke entydige og de er ikke enkle å oversette i konkrete valgsituasjoner. Enkelte hevder at verdier har en mye større betydning i praktisk ledelse enn det ledelseslitteraturen hittil har klart å synliggjøre (Kirkhaug 2013: 9). Samtidig er det mangelfull kunnskap om hvordan man gjør bruk av verdier i praksis, og det er uklart hvilke betingelser som må være tilstede for å utøve verdibasert ledelse (ibid:13). Jeg kjenner meg igjen i det Kirkhaug sier om at virksomhetene er mer komplekse enn denne teorien ser ut til å favne. Det er mange forhold som må ivaretas hvis verdier skal brukes som et hjelpemiddel.

Et bevisst forhold til verdier krever at vi har satt ord på de levde verdiene og hvordan de gir seg utslag i konkrete praksiserfaringer. En organisasjon trenger en felles forståelse av hva verdier kan bety og hvordan de kommer til uttrykk i handling, for å sikre at ikke uønskede verdier preger praksis i for stor grad. Ifølge generalsekretær Sturla Stålsett i Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo, skal verdiene «inspirere, korrigere og påskynde» og de må drøftes i lys av nye utfordringer for å se hvordan de kan realiseres i praksis (Verdidokumentet 2009: 3). Det antydes at verdier kan være et mulig fellesfokus for å møte de utfordringer som trosbaserte organisasjoner står i fordi de «støper en form der det er plass for variert innhold. Verdiene vil således være høvelig åpne og samtidig passe tydelige» (Aadland & Skjørshammer 2009:151).

Vi skal se på hva som kjennetegner verdier og hvilke fellestrekk som går igjen i verdidefinisjoner:

- Verdier er underliggende begrep, et «skjult kompass» som preger vår tenkning og vår praksis uavhengig av om vi er oss det bevisst
- Verdier er mer generelle enn spesifikke, og kan gjelde i ulike og nye situasjoner
- Verdier eksisterer fra det personlige nivå til organisasjonsnivået

(Klenke 2005 i Busch 2012:32)

Ledere står i mange situasjoner som medfører verdivalg og etiske vurderinger, og i følge Strand gir dagens situasjon «en interessant, men besværlig bakgrunn for å gjøre etiske valg» (Strand 2007:556). Det hører med til forventningene til ledere at de skal kunne håndtere de

vanskeligste og uløste spørsmålene i en organisasjon (ibid:15). De krevende valgsituasjonene og problemstillingene utfordrer ledere og ansatte på å gjøre de kloke valgene i rett tid.

Ifølge Brunstad er klokskap et viktig element i all etikk og ledelse. Utøvelse av klokt lederskap preges av varhet for den enkelte situasjon og av en bevisst tilstedeværelse.

Klokskap er en form for kompetanse som setter oss i stand til «å utøve godt skjønn i konkrete og komplekse situasjoner». Den kloke bruker sin dømmekraft og vurderingsevne i fravær av klare regler og prosedyrer (Brunstad 2009:21). Klokskap handler om å gjøre de rette tingene til rett tid og krever et blikk for den enkelte situasjon og evne til å se de langsiktige effekter av beslutninger (ibid:16). De beslutningene vi tar i dag blir morgendagens realiteter (Haaland & Dale 2005:51).

Min studie vil undersøke hva ledere i en diakonal organisasjon opplever som de vanskelige valgsituasjonene i sin lederhverdag og hvordan situasjonene håndteres. Et delspørsmål er verdier som ideal og praksis. Undersøkelsen er gjennomført i Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo (SKBO) som er en ideell og tydelig verdiprofilert organisasjon. Fem virksomhetsledere for ulike psykososiale tilbud utgjør stemmene i studien.

## **1.1 Stiftelsen Kirkens Bymisjon som kontekst**

Kirkens Bymisjon ble etablert i 1855 som Christiania Indremisjonsforening. I dag er organisasjonen et nettverk av 10 selvstendige stiftelser med virksomheter i cirka 20 norske byer (Årsmelding 2011:3). Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslos visjon tar utgangspunkt i troen på Gud og på det enkelte menneskets unike verdi. Det danner en ideologisk ramme rundt ønsket om å beskytte utstøtte mennesker. Organisasjonens oppdrag er en del av kirkens diakonale arbeid i Oslo og eksklusjon, livshemmende avhengighet, fattigdom og ulikhet beskrives som de fire største utfordringer i vår tid (Kompasset 2009:10). SKBO betegnes av en ansatt og tidligere masterstudent som «en organisasjon som har blikk for å integrere de som i «normalsamfunnet» framstår som annerledes, ekskludert eller avvikende» (Aas 2009a:9).

Den enkelte kontekst skaper betingelser og muligheter for ledelse (Strand 2007:27), og kultur, organisasjon og sektor vil være viktige «meningssammenhenger» som ledelse utøves i (ibid:39). Den diakonale sammenhengen vil prege ledelse ved at lederen utøver sin funksjon i tråd med organisasjonens identitet eller ved at leder påvirker en praksis som uttrykker



organisasjonens profil (Stifoss-Hansen 2012:131). Trosbaserte organisasjoner har en selvpålagt identitet der formålet er utledet av religiøse tradisjoner og der hensikten er å fremme «realiseringen av artikulerte ideer som felles goder» (Askeland 2012a:28).

Johannes Heggland, konstituert generalsekretær i 2011, beskriver hvordan storbydiakonien er «til stede i skjæringspunktet mellom det lokale og det internasjonale» (Årsmelding 2011). Oslo framstår som flerkulturell og med et stort verdimangfold, og SKBOs diakonale arbeid har de senere år særlig fokusert på arbeid rettet mot fattigdomsproblematikk, menneskehandel og papirløse migranternes situasjon (Aas 2009a:8).

Kirkens Bymisjon ser det som en av sine oppgaver å påvirke og bedre livsforholdene for utsatte mennesker gjennom sosialpolitisk engasjement. Som eksempel deltar organisasjonens ledelse aktivt i den offentlige debatt rundt tilreisende fra Øst-Europa. I den forbindelse har organisasjonen nettopp levert inn en høringsuttalelse som går imot forslaget om å endre Oslo kommunes politivedtekter med innføring av meldeplikt for personer som tigger og innføring av forbud mot å sove ute (SKBO: 2013). Generalsekretær Sturla Stålsett har hatt et utspill i media under overskriften «Uverdige kampanje mot fattigfolk». Dette er en reaksjon på ulike politikernes utspill mot tiggere. Generalsekretæren viser hvor problematisk det er at debatten fokuserer på tiggere og ikke på fattigdom og synlig sosial nød som de egentlige årsakene til tiggere. Han etterlyser tiltak som er i tråd med vårt ønske om å framstå som en nasjon som bygger på humanitære verdier (VG:2013).

For å realisere organisasjonens sammensatte engasjement, har Kirkens Bymisjon i Oslo 38 ulike virksomheter som spenner over et stort felt, fra forebyggings- og omsorgstiltak for barn og unge til bo- og behandlingstilbud for eldre, og lavterskeltilbud på gateplan til spesialisthelsetjeneste innen rus og psykiatri på institusjon. Organisasjonen har boligtiltak og etablerte møtesteder, gudstjenestetilbud og flerkulturell aktivitet, sysselsettingstiltak og bred frivillighetsinnsats (Brosjyre, rom for alle). Ansattes arbeidsinnsats utgjorde i 2011 959 årsverk og organisasjonen har 1440 frivillige (Årsmelding 2011:5).

De fem virksomhetene i studien er psykososiale tilbud der ingen er innenfor spesialisthelsetjeneste og offentlig velferdstilbud. Virksomhetene presenteres nærmere i punkt 4.1.

## 1.2 Hva kan forskningen bidra til?

Da jeg skulle velge et tema for masteroppgaven, var det viktig at det var et tema jeg var veldig opptatt av og kunne ha glede og nytte av å jobbe med. Samtidig ønsket jeg at temaet kunne være av interesse for flere. Jeg har som andre erfart konsekvenser av både egne og andres kloke og mindre kloke avgjørelser. Jeg tenker jevnlig over hvordan høyt tempo og krysspress gir oss som ledere mindre rom for refleksjon og utfordrer oss på de gjennomtenkte avgjørelsene.

Jeg har et håp om at funnene og drøftingene i studien kan være av interesse for Kirkens Bymisjons videre arbeid. Organisasjonen har vist at de er åpne for innsyn ved at vi får forske i organisasjonen. Jeg håper studien kan være en type situasjonsbeskrivelse av ledervirkeligheten som kan bidra til videre refleksjon over ledelse og verdier i praksis.

Et annet moment er at det er lite norsk forskning om ledelse i diakonale institusjoner. Forskningen har i hovedsak fokusert på verdiaspektet (Askeland 2012a:17). Etter det jeg vet, er det kun en tidligere studie i Kirkens Bymisjon Oslo som har sett på lederdilemmaer, og denne studien avgrenset seg til å se på ansettelse av personer med annen religiøs overbevisning enn det kristne trosgrunnlag (Aas 2009a). Det finnes forskning som har undersøkt vanskelige valgsituasjoner i kommunal og statlig sammenheng, men det er få studier som samtidig ser på verdier og valgsituasjoner (Haugen 2009).

Askeland etterlyser forskning som «rettes mot fordypet analyse av hvordan ledere opplever og utøver sitt lederansvar i konkrete kontekster - ikke minst fordi ulike virksomheter er av ulik størrelse (noe som påvirker ledelsesfordringen) og dermed må utformes på ulik måte» (Askeland 2012a: 34). Selv om min studie ikke spesielt fokuserer på den diakonale kontekst, kan en samtidig tenke at utøvelsen av ledelse i vanskelige situasjoner, vil påvirkes av konteksten.

I sin artikkel om forskning og ledelse i diakonale institusjoner, peker Stifoss-Hansen på betydningen av å forske på diakonal praksis ved å:

legge stor vekt på kvalitetssikret kunnskap om brukerne, om praksissituasjonen (..) for å avdekke strukturer, sammenhenger og opplevelser (..) bidra til å forbedre strategier, utvikle tenkning om praksis (Stifoss-Hansen 2012:133).

Min studie vil undersøke ledernes beskrivelser av egen praksissituasjon på et felt, og kan forhåpentlig være et lite bidrag til «å utvikle tenkning om praksis» som Stifoss-Hansen etterlyser.

### **1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål**

På bakgrunn av presentasjonen i innledningen, blir problemstillingen som følger:

Hvilke vanskelige valgsituasjoner beskriver ledere i en diakonal organisasjon at de står i, og hvordan håndteres situasjonene?

For å belyse problemstillingen, blir følgende forskningsspørsmål stilt:

1. Hvilke vanskelige valgsituasjoner beskriver lederne at de står i?
2. Hvordan beskrives verdier som ideal og praksis?
3. Hvilken betydning har etikk, verdier og refleksjon for hvordan situasjonene håndteres?

### **1.4 Avgrensninger og presiseringer**

Vanskelige valgsituasjoner er et stort og åpent problemområde. Jeg har valgt å ha en åpen tilnærming nettopp fordi jeg ikke ønsket å styre hvilke problemstillinger som ble presentert av informantene. Et problem er åpnere og videre enn et dilemma og derfor brukes vanskelige valgsituasjoner som begrep og ikke etiske dilemma. Teorien tegner opp skillene mellom etiske dilemma og vanskelige valg.

I intervjuene kom det fram valg som kan defineres som etiske dilemmaer og noen av disse drøftes i resultatkapitlet. Vanskelige valgsituasjoner kan også handle om konflikter, men dette faller utenfor oppgavens hovedtema. Indirekte har informantene beskrevet flere situasjoner som er konflikter eller uenighet om praksis, men dette er ikke hovedfokus hverken i intervjuene eller i drøftingskapitlet. Jeg har valgt å intervjuere ledere på samme nivå i organisasjonen.

## 2 Teori og forskningsstatus

Å velge et teoretisk perspektiv er å vende oppmerksomheten mot deler av teorien. Som med lommelykten i mørket vil noe bli opplyst og mye være mørklagt (Johannesen, Tufte & Christoffersen 2010:48). Jeg har valgt å sy sammen elementer fra ulike teoretikere for å utvikle et eget perspektiv for analyse. Sentrale begreper i studien er verdibasert ledelse, vanskelige valgsituasjoner, etikk, verdier og refleksjon.

Først presenteres teori om verdibasert ledelse og verdier. Skillet mellom vanskelige valgsituasjoner og etiske dilemmaer tegnes opp og ulike lederutfordringer presenteres. For å utvide perspektivet, bringes teori om klokt lederskap og dømmekraft inn. Organisasjonskultur henger sammen med verdier og trekkes inn som teori. Senere ser jeg på forskning om oppmerksomhet, da dette belyser problemstillingen og de vanskelige situasjonene som lederne beskriver. Som avslutning på teorikapittelet beskrives relevante momenter fra forskning om ledelse i diakonale institusjoner.

### 2.1 Verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse brukes som hovedperspektiv på ledelse i denne studien. Hvis verdier er intensjoner og motiv for handling, vil alle handlinger være uttrykk for verdier og all ledelse kunne sies å være verdibasert (Aadland 2004:147). Verdibasert ledelse i denne sammenheng er uttrykk for en definert filosofi som gjør bevisst bruk av verdier som ledelsesverktøy.

Verdier oppfatter som mindre omskiftelige enn mål og regler og bidrar til å holde fokus i organisasjonen. I løpet av seks måneder har det kommet to nye norske bøker om verdibasert ledelse som trekkes inn i teorien (Busch 2012; Kirkhaug 2013). Vi skal først se på en definisjon der verdibasert ledelse er å:

utvikle ny organisatorisk praksis basert på økt moralsk sensitivitet ved anvendelse av bevisstgjørende og meningsskapende refleksjonsprosesser over egen praksis (Aadland 2007).

Verdibasert ledelse fokuserer på to ulike nivå: det normativt - strategiske og det deskriptivt - refleksive. Det normativt - strategiske nivå handler om hva en ønsker å gjøre, hvordan en bør gjøre det og hvorfor, altså implementering av verdier. Det deskriptivt-refleksive nivå gjelder

hva en faktisk gjør, hvordan en gjør det og hvorfor, og gjelder både åpne og skjulte verdier (Aadland 2004:160).

Refleksjon er en nøkkel i Aadlands utgave av verdibasert ledelse og handler om å ha et bevisst forhold til å sette av tid for å se på meningen bak våre handlinger. Som definisjonen framhever, skjer utvikling av ny praksis ved «bevisstgjørende og meningsskapende refleksjonsprosesser» (Aadland 2007). Hensikten er å analysere og fortolke den mening som ligger i konkrete praksisuttrykk (Aadland 2009:65). Dette skjer ved en «sensemaking»-prosess som betyr at meningen utvikles i etterkant av en hendelse (Weick1995). Dette er særlig viktig i noen situasjoner:

Særlig i åpne og uforutsette situasjoner der vi sier og gjør ett eller annet, vil «forklaringen» på hva som skjedde, hvorfor vi handlet som vi gjorde, komme etterpå som resultat av en «sensemaking»-prosess. Når denne nyutviklede «meningen» blir gjentatt flere ganger, og repetert av andre, vil den etter hver komme til å bli «sann» (Aadland 2009:65).

Det kan være denne prosessen Søren Kierkegaard viser til i sitt uttrykk om at vi lever forlengs og forstår baklengs. I tilbakeblikkets ettertanke kan vi oppdage noe annet enn det vi så i utgangspunktet. Refleksjon kan bidra til at medarbeidere og ledere utvikler en større oppmerksomhet for etiske dilemmaer som igjen kan bedre den moralske dømmekraft (Eide & Aadland 2012:41).

I boka «Se Gorillaen! Etikk i arbeid», er Kvalnes er opptatt av «Sokratisk refleksjon» i betydningen å trekke seg tilbake for å se på sin egen virksomhet og sitt eget bidrag fra en annen synsvinkel. Hensikten er å oppdage nye måter å handle på eller moralske aspekter som en må ta tak i (Kvalnes 2008: 25). Andre viser til at særlig refleksjon over etiske problemstillinger er nyttig fordi refleksjonen kan gi et nytt perspektiv på utfordringer samt bidra til nye oppfatninger som kan justere egen praksis (Hatton & Smith 1995 i Bursch 2012: 116). I følge Christoffersen er det viktig at det legges til rette for felles refleksjon på arbeidsplassen for å bearbeide opplevelser, både for å reflektere over hendelser fra en etisk synsvinkel og utvikle etisk dømmekraft, og for at den enkelte ansatte skal slippe å gå hjem med tankene sine uten en felles refleksjon (Christoffersen 2011:82).

Et annet perspektiv på verdibasert ledelse kommer til uttrykk i en ny definisjon av Busch. Verdibasert ledelse knyttes til en generell ledelsesdefinisjon av Erik Johnsen (2006) å knyttes til offentlig virksomhet og profesjonelle medarbeidere:

Verdibasert ledelse er et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder, som kan utøves på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå (Bursch 2012:95).

En verdiprosess kobles til en målformulerende prosess og til måloppnåelse. Målformulerende og problemløsende prosesser skjer ofte samtidig og verdiutviklingsprosessen må integreres med målformulering, problemløsning og språkskaping. Språkskapende samspill er i følge Busch en sjelden dimensjon i andre definisjoner og innebærer at det må utvikles felles kunnskaper og begreper for ledelsesprosessen (ibid:90). Ulike begrep og språk brukes for å løse utfordringer, for å forstå menneskelig atferd og for å jobbe overordnet med helhetsforståelsen i organisasjonen. Gjennom refleksjon over verdier og etikk, kan ansatte utvikle et språk som gir verdier et «praksisnært» innhold. Språk i denne sammenheng er også meningsskapende gjennom at økt innsikt kan endre den opplevde betydningen av verdier (ibid:102-103).

Også Brunstad er opptatt av språkets betydning. Vi forstår andre mennesker gjennom språk og fortellinger, og begreper hjelper oss til å forstå virkeligheten, til å beskrive den og til å snakke om den. Det vi ikke har ord for, har vi dermed vanskelig for å forstå, beskrive og snakke om (Brunstad 2009:17-18). Aadland viser til at ord ikke er entydige. De er kontekstuelle og kan bety ulikt i forskjellige situasjoner og «enhver handling, uten språklig styring, vil kunne tolkes på tusen måter». I tråd med nyere språketeori hevder Aadland at språket hjelper oss til å forstå virkeligheten (Aadland 2009:58-59).

Det kan se ut som de ulike definisjonene av verdibasert ledelse har et noe ulikt fokus på den enkelte leder. Busch har et prosessorientert syn som betyr at ledelse skjer i samspill med medarbeidere som mer eller mindre deltar i ledelsesprosessene, og beslutninger tas både i felleskap og av enkeltpersoner (ibid:87). Ledelsesprosessen skal være forankret i organisasjonens kjerneverdier, i dominerende etiske standarder i samfunnet og i den enkelte leders personlige verdier. Dette kan i seg selv være en kilde til verdikonflikt hvis det ikke er

samsvar mellom disse (ibid:98). Med et prosessorientert syn på ledelse flyttes fokus fra den enkelte leders verdier til verdiforankring av ledelsesprosessen.

Andre legger større vekt på egenskaper og ferdigheter hos den enkelte leder og på lederen som forbilde (Aadland 2004; Kirkhaug 2013) og hevder at det stilles større krav til egenskaper og ferdigheter hos ledere i komplekse samfunn (Kirkhaug 2013: 55). Det er en forutsetning for utøvelse av verdibasert ledelse at det eksisterer et tillitsforhold mellom leder og ansatte, at leder er troverdig og oppleves som et forbilde og innehar visse dyder (Kirkhaug 2013:229; Aadland 2004: 8). Ifølge Brunstad kan læren om dydene i mye større grad enn etikk og verdier bidra til å bygge og utvikle en god organisasjonskultur og et godt lederskap (Brunstad 2009: 18). Moralske dyder er, ifølge Aristoteles, moralske holdninger eller karaktertrekk (Wyller 1996:54). Dydene kan hjelpe mennesker til å utvikle sitt potensial og til å bidra til det som er godt for fellesskapet.

Jeg har presentert to ulike definisjoner av verdibasert ledelse og trukket inn synspunkter fra andre teoretikere. Innledningsvis nevnte jeg at verdibasert ledelse kritiseres for å være et noe uklart og moralsk begrep, uten en tydelig forankring til organisasjonens sammensatte liv (Kirkhaug 2013:13). Jeg forstår denne betenkeligheten, og kombinasjonen av de to perspektivene gir etter mitt syn et mere presist utgangspunkt for å kunne utøve verdibasert ledelse.

Styrken i den ene definisjonen er at den tydeligere knytter verdier til mål, problemløsning og språkskaping og dermed til organisasjonens komplekse virkelighet (Busch 2012: 95). Dette ligger antakelig implisitt i den andre tilnærmingen i betydningen «å utvikle ny organisatorisk praksis» (Aadland 2007). Det vises til at Aadlands utgave av verdibasert ledelse ikke er en fastlåst modell, og at bevisstgjøring og realisering av verdier kan skje på alternative og nye måter (Aadland m. fl. 2006:25). Som eksempel har ledelsen ved Diakonhjemmet Sykehus sett at verdibasert ledelse må kombineres med andre krav til ledelse. I en ny modell er verdiperspektivet og virksomhetsstyring satt sammen til en «verdibasert virksomhetsledelse» (Skjørshammer m.fl. 2012: 109).

## 2.2 Verdier

Verdier er et hovedbegrep i verdibasert ledelse og i denne studien. Hvis verdier skal ha betydning for praksis, trenger vi kunnskap om hva det er (Kirkhaug 2013:56). Verdier handler om noe som er viktig for oss, de er våre ledestjerner eller som en av informantene i studien sa: «en målestokk, en stolpe, en bærebjelke» å vurdere opp mot (leder 5).

Innledningsvis ble verdier beskrevet som underliggende og generelle begrep som ligger som skjulte kompasser for handling (Klenke 2005 i Busch 2012:32). Rocheach beskriver verdier som instrumentelle og knyttet til en bestemt handlingsmåte, og som målverdier, koblet til en ønsket slutttilstand (Rocheach 1973 i Busch 2012:32). I dette perspektivet er verdier personlige og bevisste mønstre for handling (Aadland 2010a:2). Verdiene har en enten- eller karakter og er innlært på en «absolutt måte». Som barn lærer vi å være ærlige alltid, ikke bare av og til (Busch 2012:107).

Et kjennetegn ved verdier er at de kan være både eksplisitte og implisitte. Eksplisitte verdier har fått et navn, de er ordsatte og derfor lettere å kjenne igjen og gi et innhold. Implisitte verdier er ikke på samme måte satt ord på selv om de vil påvirke atferd. Som eksempel kan mennesker opptre respektfullt uten at respekt er diskutert og definert som en verdi man ønsker å etterleve. Dette kan fungere greit inntil noen opptrer respektløst og man må diskutere hvordan praksis skal være (Kluckhohn 1951 i Busch 2012:35). Navngitte og eksplisitte verdier kan gjøre verdiutviklingsprosessen enklere (ibid).

Verdier kan være både forfektete verdier (espoused values) og bruksverdier (values-in-use). De forfektete eller uttalte verdier er de verdiene vi ønsker å stå for, de vi hevder at vi tror på, våre uttrykte og bevisste intensjoner. Disse er ofte uttrykt i skriftlige formuleringer av visjoner og målsettinger i organisasjonen. Bruksverdiene er derimot de verdiene som faktisk ligger bak en handling, de levde verdiene som både kan være skjulte og førbevisste for den det gjelder. Bruksverdier utledes av handling og ved å høre hvordan vi reflekterer rundt våre handlinger (Argyris & Schön 1996 i Bang 2011:47-48).

«Values for action» er da våre idealer, og «values in action» er fortolkning av handling. Eksemplet med handlelista og handlekurven illustrerer dette. Handlelista er uttrykk for våre bevisste intensjoner, mens handlekurven er det vi faktisk har kjøpt. Handlekurven viser til et større bilde av mental aktivitet med «impulser, skjulte behov og fristelser» (Ascombe 1957:56 i Aadland 2010a:3).



Det er en pågående diskusjon hvorvidt det er direkte sammenheng mellom verdier og handling. Maierhofer hevder at denne sammenhengen er vanskelig å etablere da verdier kun er en av mange faktorer som styrer atferd (Maierhofer, Rafferty & Kabanoff 2003:10; Aadland 2010a:1). Idealer og verdier kan fort settes til side i pressede situasjoner: “Individuals may act contrary to their ideals confronted with everyday challenges, and organizations may turn their attention away from core values confronted with acute needs” (Aadland 2010b:22). Også premisser i arbeidsavtale, ytre regler, økonomi og belønningssystemer vil kunne regulere atferd (Busch 2012:36).

Verdier kan være retningsgivende for handling, uten at de gir spesifiserte anvisninger (Aadland 2010a:13). I en verdimodell fra 2010 kombineres tanker fra sensemaking, taus kunnskap og dyder (virtue). Sensemaking eller meningsdannelse er som nevnt en rasjonell prosess der mening dannes fra handling, og der verdivurdering og forståelse kommer retrospektivt, det vil si i etterkant (Weick 1995:24). Taus kunnskap som begrep ble introdusert av Polanyi (1958,1966) og betegner en ordløs, underbevisst og personlig kunnskap (Aadland 2010a:9). Dyd beskrives som «ein god karaktereigenskap, ein stabil og verdfull kvalitet som gjennomsyrrer praksis» (Aadland 2004:119). Verdier identifiseres i modellen i hovedsak retrospektivt ved en kollektiv refleksjonsprosess over praksis (Aadland 2010a:13).

Vi har i dette avsnittet sett at verdier er underliggende og generelle kvaliteter som kan uttrykkes og vises individuelt og på overordnede nivåer. Verdier kan være eksplisitte og implisitte, forfektede og bruksverdier. Det er uavklart om det er en direkte kobling mellom verdier og handling. Denne studien baserer seg på at verdier er retningsgivende for handling og at de kan utledes av handling retrospektivt.

### **2.3 Etikk og vanskelige valg**

Etikk og vanskelige valgsituasjoner er sentrale begreper i studien. Først defineres etikk og skillet mellom etiske dilemma, og vanskelige valgsituasjoner tegnes opp. Senere gjøres det rede for ulike vanskelige situasjoner som ledere kan stå i. For en avklaring, sees etikkbegrepet i forhold til begrepet moral.

Moral kommer av det latinske ”mos” som betyr sed eller skikk og etikk kommer av det greske ”ethos”, som har samme betydning (Wyller 1996:3). Begrepene dekker ulike områder slik

språket brukes i dag. Moral er vår oppfatning av rett og galt, mens etikk beskrives både som et fag, en metodikk og et språk (Kvalnes 2008; Eide & Aadland 2012). Etikk er «en systematisk tenkning om hva som er rett og galt i omgang mellom mennesker» (Kvalnes 2008: 16).

Etikk som systematisk refleksjon kan benyttes i spørsmål som gjelder personlige holdninger, organisasjonskultur og verdier i praksis, vanskelige valgsituasjoner og etiske dilemmaer samt institusjonelle ordninger og systemer (Eide & Aadland 2012:15). Et eksempel fra egen lederhverdag kan illustrere en etisk problemstilling. En bruker fortalte at hun ikke ønsket å benytte seg av tilbudet videre fordi hun hadde blitt møtt på en lite imøtekommende og lyttende måte. Hun opplevde at hun ikke ble trodd i en sak der hun mente at hun hadde bevis for at vi hadde gjort en feil, noe hun opplevde som ubehagelig og provoserende. Dette handler om grunnleggende respekt og serviceinnstilthet i møte med våre brukere, og vilje til å være åpne for at vi kan gjøre feil. Bruker ble ikke møtt på en måte som er i tråd med våre uttalte idealer, og dette er en type utfordring der målet er å få til en endret praksis hos ansatte.

Etikk tar for seg situasjoner som ofte ikke «går opp» og som det ikke finnes opplagte svar på. Det går an å nærme seg etiske problemstillinger fra ulike synsvinkler som på ulikt vis kan hjelpe oss å fange opp nyanser i en moralsk ladet situasjon. «Etikken innebærer også alltid en personlig utfordring, både til å ta stilling, til å velge å stå for noe, til å utvikle sitt skjønn og sin klokskap videre og til å lytte til andre som har andre syn på saken enn en selv har» (Henriksen & Vetlesen 2006:252).

Før vi fortsetter, trenger vi en begrepsavklaring av hva som legges i vanskelige valgsituasjoner og etisk dilemma. «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» (Eide & Aadland 2012:21). Et reelt dilemma handler om uforenelige handlingsalternativer (Baune 1994 i Nordby 2012:39). Et vanskelig problem kjennetegnes av at man må foreta seg noe, men man vet ikke hva som er alternative løsninger eller hva som er den beste løsningen (Eide & Aadland 2012:60).

Ifølge Christoffersen står profesjoner i et handlingspress og et tidspress, og må gjøre de etiske overveielsene ved å vekte ulike hensyn mot hverandre for å finne et utslagsgivende argument for handling. I vanskelige situasjoner vil det alltid være motforestillinger, men spørsmålet er om motforestillingene er så viktige at de får utslagsgivende betydning. Mange valgsituasjoner kan en ikke lære om i forkant, og derfor er bearbeiding og fellesrefleksjon i etterkant viktig for å kvalitetssikre arbeidet (Christoffersen 2011:67).

Som beskrevet innledningsvis, står ledere i et krysspress med ulike forventninger og mange komplekse utfordringer. Det samme er Nordby opptatt av når han beskriver etiske krysspress-situasjoner som helse- og sosialarbeidere står i. Han beskriver fire pressnivåer som relevante for førstelinjetjenesten, men jeg tenker at disse er aktuelle for ansatte i andre deler av helse- og sosialtjenesten. Det første presset kommer fra personen selv, fra egne forventninger til en selv som person og yrkesutøver. Presset ovenfra er de rammene en jobber innenfor og de regler som styrer arbeidet. Det systembaserte press omfatter økonomi og samfunnsorientert konsekvensetikk basert i tenkning om rettferdig fordeling, samt de normer og spilleregler som gjelder i den organisasjonen man jobber i. Presset nedenfra er presset fra den som trenger hjelpen, og dette handler om brukerens behov og forventninger. Det siste pressnivået beskrives som et horisontalt press utenfra, som presset fra kollegaer og samarbeidspartnere (Nordby 2012:43).

Et problem og et etisk dilemma krever ulik håndtering. Det finnes ulike modeller for å reflektere over etiske dilemmaer, og enkelte poeng skal trekkes fram her. En problemløsningsmetode tar utgangspunkt i en beskrivelse av hva som er kjernen i problemet for å finne alternative løsninger, og bruker erfaringer og kreativitet som viktige ressurser for å finne en løsning (Eide & Aadland 2012:60-61). Ved refleksjon over et etisk dilemma, vil en få fram hvilke verdier og prinsipper som står på spill, fordi en etisk utfordring oppstår når verdier blir truet (ibid:56).

Ordene vi bruker for å beskrive og klassifisere problemet vil kunne påvirke hvordan vi forstår det, hvilke ord vi bruker i fortsettelsen og hvilke løsninger vi velger. Oppfatter vi problemet som et ledelsesproblem, vil det utløse andre løsningsforslag enn hvis problemet tolkes som et tidsproblem. Etikk vil ha sitt eget språk og et ordforråd med verdiord som rett og galt, ansvar, skjønn og dømmekraft. Disse vil peke mot etiske perspektiver og etiske problemer som handler om menneskers livskvalitet, sårbarhet og menneskeverd (ibid:19-23). I intervjuene ble slike etiske ord brukt jevnlig av informantene.

Aristoteles lære om «den gyldne middelvei» løftes fram som en mulig rettesnor for holdning og handling. Den ansporer til en balanse mellom ytterpunkter i vanskelige valg situasjoner (Kvalnes 2008:61; Aadland 2004:130). Ledere skal vurdere ulike hensyn: skal en tenke kortsiktig eller langsiktig, overordnet eller underordnet, hvordan veie hensynet til den ene mot den andre parten, menneskelige eller økonomiske hensyn, effektivitet eller trivsel (Aadland 2004:130). Det kan også handle om å finne en balanse mellom for mye og for lite

selvstendighet og ansvarlighet (Kvalnes 2008:79). Gode spørsmål å stille kan være: Hva kreves av meg i denne situasjonen? Hvilke egenskaper er viktige og hva er for mye eller for lite av denne egenskapen? (ibid:62).

Evnen til «balansekunst» er en lederkvalitet og det er vesentlig at vi våger usikkerheten og tvilen i fasen før beslutning. Det er i den uavklarte fasen «det originale, det radikale» kan skje (Aadland 2004:117-118). For å finne «den gylne middelvei» må alle aktuelle forhold tas med i vurderingen, den må vurderes moralsk og behandles med klokskap (ibid:130). Å finne mellomveien er egentlig et spørsmål om dømmekraft (Wyller 1996:56).

Et eksempel på å tenke «den gylne middelvei» kan være hvordan vi som leder forholder oss til ansatte som fungerer lite tilfredsstillende på et område. Min erfaring er at det er lettest å la saken være fordi det er ubehagelig å ta opp temaet. Et annet ytterpunkt kan være å påpeke problemet og kritisere i mange sammenhenger. En balansert håndtering kan være å ta temaet opp på en ærlig og respektfull måte og å finne en god «timing» for samtalen.

Under overskriften etikk og vanskelige valg er etikk beskrevet som systematisk refleksjon over rett og galt, og det er en metode med et språk med egne verdiord. Et etisk dilemma er en verdikonflikt med uforenelige handlingsalternativ. Profesjoner står ofte i handlingspress og må finne et utslagsgivende argument før handling og de kan stå i et krysspress mellom indre og ytre krav. De ord vi bruker om et problem vil påvirke hva slags løsninger vi ser etter.

Evnen til balansekunst er en kvalitet ved ledelse, og teorien om den gylne middelvei kan være en veiviser for å finne en middelvei mellom ytterpunkter.

## **2.4 Lederes vanskelige valgsituasjoner**

Lederskap handler, ifølge Selznick, om å lede i unike situasjoner på en god måte. ”I utvikling og forsvaret av integritet må man alltid være beredt til å kunne håndtere det kritiske, og det kritiske manifesterer seg som regel gjennom unntaket og avviket. Å følge allmenne regelverk eller å reprodusere tidligere erfaringer kan få katastrofale konsekvenser” (Selznick 1997:9). I håndteringen av en kritisk situasjon har man alltid ansvar for noe mer enn et problem og en løsning. Man har ansvar for en ”langsiktig reproduksjon av et verdisystem for institusjonen” (ibid:9).

Som ledere kan det virke litt fremmed å tenke at noen situasjoner er kritiske, men kanskje kan vi tenke at en bruker som ikke vil fortsette tilbudet fordi hun opplevde å bli lite respektfullt behandlet, var en kritisk situasjon på sitt nivå. Antagelig vil personen fortelle om opplevelsen til mange og den vil kobles til denne konkrete organisasjonen.

Brunstad bruker begrepet grenseområde som en betegnelse på det stedet der beslutninger tas og handlingene får konsekvenser. I et grenseområde møter vi situasjoner som er spesielt utfordrende, uforutsigbare og ukjente. Det kan være situasjoner der det er krevende å få et oversiktsbilde og å vurdere konsekvenser av ulike handlinger (Brunstad 2009:32-33).

Ledelse er ifølge Brunstad å være foran og i front, og få ansatte med seg slik at de er villig til å ta ansvar. Samtidig kan ikke en leder være i alle organisasjonens grenseområder. Ledelse er en dynamisk og situasjonsbestemt aktivitet som er avhengig av andres tillit. Både ledere og den enkelte medarbeider samhandler med omgivelsene på vegne av organisasjonen, og er delaktig i en «vedvarende ledelsesprosess». Ledelse oppfattes som «ledelse av ledelsesprosesser» i tråd med Erik Johnsens definisjon av ledelse. Ledere, men også ansatte, vil komme i grensesituasjoner der de må utøve lederskap på vegne av organisasjonen (ibid:38). Måten omgivelsene møtes på, vil påvirke organisasjonens «omdømme, tillit og troverdighet» (ibid:33).

Organisasjonen har mange og omfattende grenseområder. Den første gjelder juridiske grenser og hvordan organisasjonen forholder seg til lover og regler. Moralske grenser gjelder holdninger og verdier som styrer eller begrenser ansatte og ledere i deres arbeid. Hvordan forholder ledere seg til ansattes grenser og krav om respekt i arbeidet? Et tredje punkt omhandler hva som er grensene for forsvarlig ressursforvaltning; hvordan menneskelige, økonomiske og materielle ressurser brukes i organisasjonen. Det er avgjørende hvordan man handler i vanskelige grensetilfeller. Det siste gjelder hvordan organisasjonen forholder seg til tidsfrister og det å bli ferdig i tide med beslutninger og oppgaver (ibid:74).

Vi har sett at lederskap er å håndtere det kritiske og sikre at organisasjonens verdier reproduseres (Selznick 1997:9). Ledelse er å være i front i en dynamisk og situasjonsbestemt prosess som skal ivareta organisasjonens grenseområder. I et grenseområde møter ledere og ansatte det som er spesielt krevende og ukjent (Brunstad 2009:32-33).

### 2.4.1 Eksempler på vanskelige valgsituasjoner

Vi skal i fortsettelsen se på hvilke problemstillinger som ledere oppfatter som vanskelige. Først skal vi se på forskning om kjennetegn ved lederrollen. Gjennom observasjonsstudier av enkeltledere har mange forskere sett på hva ledere faktisk gjør. Studier har vist at ledere arbeider i et ubarmhjertig tempo og de er ikke så strukturerte og planmessige som forventet. Oppmerksomheten er skiftende og impulsbestemt, de er sterkt orientert mot handling og lite reflekterende (Strand 2007:132).

Flere studier viser til opplevd tidspress blant ledere. Solstrandstudien er en norsk studie som ble gjennomført i perioden 1981-1990. Det omfatter svar fra deltakere på Administrativt Forskningsfonds (AFF) åtte ukers lederutviklingsprogram. På spørsmål om hvilke faktorer som virker belastende i lederarbeidet, svarte 53 % av lederne at de ganske ofte eller svært ofte opplevde tidspress som den mest belastende faktoren (ibid:138). Også Hellesøy viser til arbeidspress og tidspress som en av de faktorene som ledere opplever som stressende og sier at funnene viser «en bemerkelsesverdig konsistens» (Hellesøy 2002:314-315).

Ledere skal balansere krav og forventninger fra ulike aktører i «rollen i midten». I en studie med intervjuer av 13 skogbruksledere, beskrev lederne veldig ulike utfordringer. Et fellestema var at de sto i et sterkt tidspress der familie og egne behov ble «salderingspost» (Berg 1995:32). Ledere erfarte tre typer press. Av relevans for min studie er dilemmaer ved å lede en organisasjon, vanskelige situasjoner knyttet til medarbeidere og utfordringer knyttet til seg selv (ibid:131).

I en arbeidsgiverrolle må det fattes vanskelige beslutninger som er i overenstemmelse med lover og regler, mål og strategier og som har betydning for medarbeidernes hverdag. Medarbeidere og leder kan ha ulike perspektiv og motstridende interesser og det er leder som må ivareta helheten. Ledere kan oppleve å stå i et krysspress mellom ulike interesser (Haaland & Dale 2005; Berg 1995).

De vanskelige situasjonene knyttet til ansatte handlet om å ta upopulære avgjørelser men samtidig klare å bevare forholdet til personen. Flere av lederne syntes det å gi konstruktiv kritikk og tilbakemelding på hva medarbeidere kunne bli bedre til, var noe av det vanskeligste som leder. De beskrev den krevende balansen mellom å slippe til ulike meninger men samtidig bevare en beslutningslojal kultur (Berg 1995:136-137). Ledernes utfordringer når det gjelder seg selv handlet om prioritering av egen tid. Det gjaldt muligheten til å styre egen tidsbruk, få mer tid til planlegging og strategisk tenkning og balansen mellom jobb og fritid.

Det var også krevende å ta avgjørelser som medførte oppsigelser av ansatte. Det siste punktet gjaldt kravet om å ta «etisk høyverdige avgjørelser» (ibid:138-139).

Ledere må også håndtere situasjoner der enkeltpersoner ikke yter tilfredsstillende. Det kan være krevende både å definere hva som er akseptabel arbeidsinnsats og å finne en tilnærming til problemet (ibid:62). Når flere jobber sammen i en gruppe, kan det inntre et fenomen som kalles «sosial loffing». Enkeltpersoner yter mindre når de jobber i gruppe enn de gjør utenfor gruppen. De er «gratispassasjerer», og andre må dermed jobbe mere. Dette kan skape irritasjon og redusere kollegaers motivasjon (Kaufmann & Kaufmann 2003:248).

En studie undersøkte hvilke vanskelige valgsituasjoner ledere i kommunal virksomhet sto i, og hvordan de reflekterte rundt valgene. Åtte førstelinjeledere ble intervjuet, og studien fant følgende vanskelige valgsituasjoner: kravet om nærværende lederskap og muligheten til tilstedeværelse, og forholdet mellom nærhet og avstand til medarbeiderne. Videre beskrev lederne vanskelige valgsituasjoner vedrørende personalledelse. Etiske dilemmaer knyttet til brukere og pårørende var i hovedsak medarbeidernes dilemmaer, der lederne måtte veilede og bistå, og enkelte ganger ta beslutninger. Lederne opplevde å stå i lojalitetskonflikt mellom medarbeiderne og toppledelsen. Et siste tema var balansen mellom fag og økonomi og konflikten mellom rasjonell og økonomisk drift kontra faglige krav til omsorgsfull oppfølging (Haugen 2009:2). Undersøkelsen viste at refleksjon ikke var satt i system. Lederne la vekt på refleksjon, men i praksis var det tilfeldig hvordan de reflekterte. Ifølge Haugen er vanskelige ledersituasjoner godt dokumentert, men det finnes lite dokumentasjon om lederes refleksjoner og verdienes betydning for valg (ibid:2).

Som vi har sett kan ulike situasjoner oppleves som belastende for ledere. Ledere er handlingsrettet, har skiftende oppmerksomhet og reflekterer lite. Arbeidsgiverrollen, håndtering av medarbeidere og personlige utfordringer i rollen, er noen eksempler. Opplevd tidspress og vanskelige prioriteringer går igjen som en krevende side ved lederrollen. Ledere har «rollen i midten» og skal takle krysspress og krav fra mange hold.

## **2.5 Dømmekraft**

Informantene i studien snakker mye om skjønn og om de kloke avgjørelsene. Det er uklart hvorvidt dømmekraft, klokskap og skjønn betyr det samme.

De fire kardinaldyder eller klassiske dyder er visdom eller klokskap, rettferdighet, måtehold eller selvbesinnelse og mot (Brunstad 2009:21). Antikkens mestere mente at dydene var medfødte karaktertrekk, samtidig som dydene måtte utvikles og modnes gjennom livserfaring (Aadland 2004:120). *Fronesis* fra gresk oversettes hos Aristoteles med etisk dømmekraft, praktisk fornuft, skjønn (Wyller 1996:204). Andre steder brukes begrepene moralsk dømmekraft og praktisk klokskap (ibid:53). Fordi *fronesis* oversettes med ulike begrep, velger jeg i fortsettelsen å legge til grunn at begrepene er et uttrykk for det samme.

Moralsk dømmekraft er «evne til å skille mellom vesentlige og uvesentlige eller relevante og irrelevante sider ved en situasjon» (ibid:58). Aristoteles hevdet at forutsetningen for en klok vurdering er at en situasjon er kjent og forstått, det vil si at man har oppfattet hva som moralsk sett står på spill (Eide 2011).

Klokskap er en form for kompetanse som setter oss i stand til «å utøve godt skjønn i konkrete og komplekse situasjoner». Den kloke bruker sin dømmekraft og vurderingsevne i fravær av klare regler og prosedyrer. Klokskap handler om å gjøre de rette tingene i rett tid og krever et blick for den enkelte situasjon og evne til å se de langsiktige effekter av beslutninger (Brunstad 2009: 16). For å utvikle klokskap og god dømmekraft, fremheves egenskaper som ”erfaring, modenhet, selvinnsett, menneskekunnskap og god moralsk forankring” (ibid:17).

I et hermeneutisk perspektiv dannes og utvikles dømmekraft i vekselvirkning mellom teori og praksis (Christoffersen 2011:76). Vi forstår en situasjon i «lys av vår etiske helhetsforståelse» og våre erfaringer «kaster lys tilbake på helhetsforståelsen» (ibid:77). Christoffersen legger vekt på mange komponenter som kilde til dømmekraft og trekker fram de han mener er mest sentrale. Den faglige kompetansen er et vesentlig grunnlag for utøvelse av dømmekraft. I denne inngår også kunnskap om etikk. Rutiner og konvensjoner på den enkelte arbeidsplass gir også rettleiding for handling. Praksis, yrkeserfaring og personlige erfaringer er også en kilde. Opplevelser blir først erfaring når vi har reflektert, forstått og tatt inn over oss hva vi har opplevd. Også personlig karakter, dyder og forbilder, er viktig for utøvelse av dømmekraft. Livssyn og menneskesyn kan virke inn på dømmekraften, men kan ikke avledes direkte av det livssyn man har. Vårt menneskesyn er ingen garanti for utøvelse av god dømmekraft (ibid).

Dømmekraft er et «meget sammensatt og komplisert» fenomen som blir til i samspillet mellom mange kilder og derfor er det vanskelig å utvikle god dømmekraft (ibid:85).



Sammenfattende kan vi si at begrepene dømmekraft, skjønn og klokskap brukes om en evne til å skille ut det som er vesentligst ved en sammensatt situasjon i fravær av klare regler og retningslinjer. Det er en evne til å gjøre de rette tingene i rett tid og er et sammensatt fenomen som blir til i samspillet mellom mange kilder. Forutsetning for en klok avgjørelse at man har oppfattet hva moralsk sett som står på spill

Kirkens Bymisjons ukeskurs om dømmekraft vektlegger også kollektiv dømmekraft. I min framstilling og i studien har jeg ikke lagt vekt på hvorvidt og når dømmekraften er individuell eller kollektiv.

## 2.6 Oppmerksomhet

Et begrep som jeg er blitt opptatt av, er oppmerksomhet. Jeg opplever selv at jeg ikke alltid klarer å være helt tilstede i en travel hverdag. Jeg blir derfor opptatt av hva er det som glipper fordi vi er travle.

Når temaet er oppmerksomhet, er «mindfulness» er nærliggende begrep. »Mindfulness» oversettes i psykiatrisk og psykologisk behandling med ”oppmerksomt nærvær” (Nilsonne 2010:40). Kanskje er «mindfulness» et begrep som vil komme sterkere inn i ledelsesforskning etter hvert. Norsk forening for oppmerksomt nærvær i helse, utdanning og forskning (NFON) har «mindfulness» og ledelse som et av sine temaområder (NFON 2013:2). I den videre framstillingen har jeg valgt å fokusere på oppmerksomhet generelt, da det er mest relevant for funnene i studien.

Det forskes mye på feltet oppmerksomhet innen nevropsykologi. Forskning tyder på at hjernen har to atskilte systemer som virker sammen for å styre oppmerksomheten, en stimulusdrevet oppmerksomhet som styres av det som skjer her og nå og en kontrollert og viljestyrt oppmerksomhet (Nilsonne 2010:41). Vår oppmerksomhet påvirkes av vår personlighet, arv og miljø, hvordan vi har det, våre forventninger, våre følelser og hvilke planer vi har (ibid).

Sanseapparatet vårt har vist seg å ha noen uventede begrensninger. Simons & Chabris har forsket på menneskers visuelle evner. Gjennom videoklipp med varighet på 30 sekunder undersøkte de hva mennesker registrerer og hva de overser i ulike situasjoner. To lag med

ungdommer i hvite og svarte skjorter spilte basket med hver sin ball. I forsøket får en tilskuerguppe i oppgave å si hvor mange ganger det hvite laget sender ballen til hverandre, og spillet foregår på kryss og tvers over banen. Hver enkelt svarer i etterkant på dette. I tillegg blir de spurt om de registrerte noe annet. På videoklippet går et menneske utkledd som en stor svart gorilla over basketbanen, stopper opp, slår seg på brystet og går videre. Et lite mindretall av tilskuerguppen beskriver gorillaen som går over banen. De fleste så den ikke og flere nekter for at det var en svart gorilla der (Simons & Chabris 1999 i Kvalnes 2008:28).

Forskningen har vist hvor selektiv oppmerksomheten er i ulike situasjoner. Vi ser det vi gir oppmerksomhet og det vi forventer, men vi kan overse mye annet. Det er et menneskelig trekk å være blind for viktige aspekter ved egne valg og handlemåter (ibid:31). Skjulte verdier og holdninger vi ikke er klar over og som vi ikke ønsker, kan komme til uttrykk i språk, organisering, rutiner og prioriteringer og få store konsekvenser for brukere og pasienter. Det kan være trekk ved kulturen eller måter å kommunisere på som utenforstående ser, men som vi som del av en sammenheng er blinde for. Høen reflekterer over muligheten for å bli ”husblind”: ”Det er risikofylt å se på de samme tingene for mange ganger. En ser verken hva som er feil i huset eller hvilke unike kvaliteter huset har” (Høen 2012:3). I følge Berg vil det å bli «husblind» og overse det som fungerer dårlig, være hemmende for utviklingen i organisasjonen (Berg 1995:16).

Selektiv oppmerksomhet vil også virke inn på lederfunksjonen. I boka «Klokt lederskap mellom dyder og dødssynder» skriver Brunstad om øyeblikkets kunst. Det greske ordet *kairos* betyr å kjenne det rette tidspunktet, når tiden er moden for handling (Brunstad 2009:98). Kompleksiteten i samfunnet er så stor at det ikke holder med regler, prosedyrer, kunnskap og erfaring. Som leder kreves det en oppmerksomhet og en respekt for det som er unikt i enhver situasjon og en evne til å ta de rette avgjørelsene i konkrete situasjoner (ibid:15). I konsentrasjon om øyeblikket, i mellomrommet mellom fortidens handlinger og fremtiden som ikke er påbegynt, kan ledere gjøre en forskjell. Den franske filosof Pierre Hadots beskriver dette med det greske begrepet *prosoche* som betyr oppmerksomhet, årvåkenhet, nærvær. Vårt bidrag avhenger av vår tilstedeværelse i situasjonen (ibid:100).

Min oppsummerende tanke er at det er viktig å være bevisst på hva vi gir oppmerksomhet som ledere. Mange forhold vil påvirke vårt nærvær, og vi vil ikke få med oss alt som er viktig. Tilstedeværelse er vesentlig, og ekstra viktig når vi opplever tidspress og stort arbeidspress.

Forskning viser at menneskers oppmerksomhet er selektiv, at vi ser det vi forventer å se, men kan overse mye annet.

## 2.7 Organisasjonskultur

Et viktig fokus i denne sammenheng er å se på organisasjonskultur. Enkelte informanter i studien snakker om organisasjonskultur, mens andre beskriver kulturen uten å bruke benevnelsen.

Særlig Schein, Trice & Beyer og Martin har bidradd til forståelsen av begrepet. Felles for de fleste definisjoner av organisasjonskultur er beskrivelsen av kultur som et kognitivt system. Uenigheten handler om innholdet i kulturen, det noen betegner som kjerneelementer. Kulturbegrepet kan sees som en tankemodell som hjelper oss til å forstå og tolke en «komplisert sosial virkelighet» (Schein 1985; Trice & Beyer 1993 og Martin 1992 i Bang 2011:22). Organisasjonskultur kan defineres slik:

Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (ibid:23).

Kulturinnholdet er «de sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som preger organisasjonen» (ibid:45). Kulturuttrykk er synlige utslag av kulturens faktiske verdier og vises blant annet i fysiske strukturer, utsmykning, symboler, rutiner, språk og historier (Eide & Aadland 2012:99). Kulturuttrykk og innhold vil påvirke og forme hverandre gjensidig (Bang 2011:45). Et kulturtema er en «gruppering av noen verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som kommer til uttrykk i en del handlinger, symboler og strukturer i organisasjonen» (ibid:72).

Verdier kan ofte bli synonymt med personlige verdier og noe som skal synliggjøres gjennom enkeltpersoner. Strukturelle verdier betegner de verdier som ligger i organisasjonens maktstrukturer og som vedlikeholdes gjennom disse. Strukturelle verdier kan gjenspeiles i organisasjonens oppbygning, hvordan beslutningsprosesser foregår, i rutiner og prioriteringer, estetikk og i hvilken grad brukere har reell innflytelse gjennom sine innspill. Verdier ligger også nedfelt i politiske føringer og prioriteringer (Aadland m. fl. 2006:22-24).

Som oppsummering har vi sett at organisasjonskultur er en kognitiv modell for å beskrive felles verdier og virkelighetsoppfatning som utvikles i en gruppe over tid. Kultur kan deles inn i kulturinnhold og kulturuttrykk. Et kulturtema er en gruppering av verdier og oppfatninger som kommer til uttrykk i kulturen. Verdier kan være både individuelle og strukturelle.

## **2.8 Forskning om ledelse i diakonale organisasjoner**

Jeg vil se nærmere på fem ulike studier fra diakonale organisasjoner i Norge, og hva som er hovedfunn i studiene. Askeland har gjort en studie av tre lederhverdager ved Diakonhjemmet Sykehus, basert på Mintzbergs ledermodell (Askeland 2012b:167). En direktør, en avdelingssjef og en enhetsleder ble observert en dag hver. Funnet fra studien viser at ledelse i en diakonal organisasjon på mange måter likner ledelseshverdagen i andre type organisasjoner. Drift er i fokus, selv om noe langsiktig planlegging ble berørt i møtene. Den korte observasjonstiden på en dag får fram i hovedsak operativ drift og ledelse. For å få fram handlinger som er i tråd med overordnet målsetting og verdigrunnlag, er det behov for observasjon over flere dager (ibid: 185-186).

I følge Askeland finnes det lite norsk forskning om ledelse i diakonale institusjoner. De studier som har undersøkt ledelse i diakonale sammenhenger har undersøkt hvordan ledelse utøves med fokus på grunnleggende verdier. Fire studier har hatt fokus på dette: Aadland, Askeland, Flatebø, Haugen, Kaasa & Stapnes 2006; Jacobsen 2005; Rø 2008 og Aas 2009 (Askeland 2012b:167).

En studie om verdibasert ledelse i praksis ble gjennomført i åtte medlemsvirksomheter i Handels- og serviceorganisasjonenes hovedorganisasjon (HSH). Studien undersøkte hvordan åtte organisasjoner forstår og praktiserer sine verdier. Mottakernes og brukernes fortolkning av praksis ble ikke undersøkt. Utvalget besto av tre «best-case» organisasjoner og fem andre virksomheter som til sammen representerte bredde innen helse- kultur og utdanning, samt en næringslivsvirksomhet. Organisasjonene ble undersøkt i lys av en systemteoretisk forståelse med de tre hovedkategoriene: kjernevirksomhet, vedlikehold samt endring og omstilling (Aadland m.fl.2006).

De fleste organisasjonene beskrev at verdiene «lå integrert og usynlig i veggene, i atmosfæren eller i ryggmargen» (ibid:31). Dette tolkes som at kjerneverdiene er «integrerte, personlig eide og naturlige handlingsuttrykk hos alle ansatte» (ibid:45). Ulikhetene mellom organisasjonene viste seg i hvordan verdiene ble omsatt i praksis. Noen organisasjoner hadde en strategisk og målrettet verdiformuleringsprosess med verdidiskusjoner og evaluering av verdier i hverdagen. Dette samsvarer med tenkningen bak verdibasert ledelse. Andre sammenhenger hadde et «organisasjonskulturelt verdisyn» der forbilder og rollemodeller var viktige og der verdiene ikke var språksatt på samme måte. Ulempen ved et organisasjonskulturelt syn er at det kan mangle en «kollektiv fellesforståelse» og det blir den enkelte som tolker hvilke verdier som er vesentlige og som er i bruk (ibid:45).

Undersøkelsen viser at ledelsen ved virksomhetene er den faktoren som betyr mest for hvordan arbeidet med verdier fungerer (ibid:68). Verdiene må komme tydelig fram på alle de tre områdene kjernevirksomhet, vedlikehold og endring. Det er vesentlig at bevisstgjøring av verdier skjer i en kollektiv refleksjonsprosess og at personlige og strukturelle verdier synliggjøres i organisasjonen på ulike områder (ibid:86-88). Strukturelle verdier ble identifisert ved noen av institusjonene, men det var lite refleksjon og diskusjon rundt disse. Utvikling av personlige kvaliteter hos ansatte var det mest integrerte perspektivet i undersøkelsen, og dette oppfattes som et snevert perspektiv på hva verdibasert ledelse er. Det er viktig at organisasjonen reflekterer over hvordan dens hovedfunksjon og endringsvilje påvirkes av omgivelsene (Aadland 2010b:29).

Ett av sykehjemmene i rapporten var tilknyttet Kirkens Bymisjon. Sykehjemmets identitet var nært knyttet til hovedorganisasjonen, og de erklærte verdiene var de samme som i Kirkens Bymisjon. Det ble uttrykt at «verdiene sitter i veggene». Sykehjemmet hadde ikke gjennomført en egen verdiutviklingsprosess internt, men verdiprosessene hadde skjedd sentralt i organisasjonen (Aadland m. fl.2006:39). Det stilles spørsmål i studien ved om eierorganisasjonens tydelige verdiprofil kan ha svekket sykehjemmets eget initiativ til å formulere egne verdier (ibid:74).

En annen studie undersøkte hvordan ledelse kan utøves med vekt på grunnleggende verdier. Studien ble gjort ved Diakonhjemmet Sykehus og omfattet to delprosjekt av et større prosjekt om verdier i praksis. Hensikten med prosjektene var at verdier skulle bli synlige i hverdagspraksisen. Konklusjonen i studien var at metodene som ble brukt for å øke verdibevisstheten stemte med litteraturens beskrivelse av verdibasert ledelse. Forskeren kunne

likevel ikke konkludere med om sykehuset benyttet verdibasert ledelse. Det var heller ikke uttalt i organisasjonen at verdibasert ledelse var den foretrukne ledelsesmodellen (Jacobsen 2005).

Vi skal se på de to siste studiene om ledelse i diakonale organisasjoner. I en studie undersøkte Rø ti toppledere i de største diakonale organisasjonene i Norge. Hensikten med studien var å se på rollen som diakonleder og undersøke hva lederne tenkte rundt ledelse og lederrollen. Studien var opptatt av å se på lederens tanker om egen rolle i lys av en annen samtid enn da institusjonen og diakonilederrollen ble etablert (Rø 2008:6). Denne studiens fokus var en litt annen enn min studie, da lederne var daglige ledere i hovedorganisasjonen og studien var opptatt av diakoniledelse spesielt.

I en studie gjennomførte Aas en samtidsanalyse av SKBO diakonale profil, og så på hvilke utfordringer en diakonal institusjon står i som arbeidsgiver når de skal lage strategier for ansettelse av personer med flerkulturell bakgrunn, herunder flerreligiøs bakgrunn. Studien ser på hvilke dilemmaer det skaper for en diakonal organisasjon som ønsker å følge pålagt samfunnspraksis. Studien handler om lederes refleksjoner rundt ansettelse av personer med en annen religiøs trosgrunnlag enn organisasjonens kristne forankring (Aas 2009b: 153). Generalsekretæren og syv virksomhetsledere ble intervjuet. «Det mest iøynefallende funnet gjennom intervjuene er uten tvil lederens lojalitet til og forankring i verdidokumentet - med eller uten Gud (..) Verdier fungerte også som en type sjekkpost for de fleste lederens valg og handlinger» (ibid:164). Det var bevissthet om verdier og de praktiske konsekvensene som var vesentlig (ibid:165). Det er i hovedsak toleranse og likeverd som står på spill for lederne når de utfordres til å ansette en muslim (ibid:166).

## Oppsummering

Jeg har sett på fem studier fra diakonale organisasjoner i Norge. En studie observerte tre ledere i en dag, og fokuserte på innholdet i lederhverdagen. Studiens konklusjon var at lederens arbeidsdag hadde store likheter med ledere i andre type organisasjoner. En annen studie undersøkte ti toppledere for diakonale institusjoner og hovedfokus var rollen som diakonileder og lederens tanker rundt rollen. En tredje undersøkelse så på prosjekter knyttet til verdier i praksis ved et diakonalt sykehus. Studien konkluderte med at metodene som ble brukt for økt verdibevissthet kjennetegnet verdibasert ledelse, men studien kunne ikke konkludere på om sykehuset praktiserte ledelsesfilosofien.

Som nevnt gjorde Aas en studie i Kirkens Bymisjon og undersøkte et avgrenset valgområde som gjaldt ansettelse av personer med annen religiøs tilknytning enn den kristne forankrede verdisyn. Studien ble beskrevet som en samtidsanalyse av SKBOs diakonale profil. Relevant for min studie er ledernes lojalitet til verdiene og at disse ble brukt som et sjekkpunkt for valg og handlinger (Aas2009a).

I en studie av åtte organisasjoner i Handels - og serviceorganisasjonenes hovedorganisasjon (HSH), var hensikten å undersøke hvordan verdier ble forstått og praktisert. Tema for studien var verdibasert ledelse i praksis. Relevant for min studie er funnene om at organisasjonens kjerneverdier var « integrerte, personlig eide og naturlige handlingsuttrykk» hos ansatte. Noen organisasjoner hadde en målrettet evaluering av verdier i hverdagspraksis, mens andre brukte modeller og forbilder og verdiene var ikke satt ord på (Aadland m.fl.2006:45).

## 2.9 Oppsummerende teori og forskningsstatus

Som nevnt har fem studier undersøkt ulike sider ved ledelse i diakonale sammenhenger. Av størst relevans for min studie er funnene i studien med tema verdibasert ledelse i praksis (ibid). Denne blir brukt i drøfting av resultater i kapittel fire. Funn om ledernes lojalitet til verdigrunnlaget ved valg og handlinger er også interessant for min studie (Aas 2009b:164). Det kan se ut som vanskelige valgsituasjoner som tema ikke er belyst i tidligere studier i diakonale organisasjoner og at min studie kan fylle et tomrom i forskningen.

Min vurdering så langt er at teoriene i hovedsak trekker i samme retning og det er vesentlige innspill å ta med seg videre. Utgangspunkt for min studie er at ledere møter stadig mer sammensatte og uforutsigbare utfordringer (Hellesøy 2002:319). Lederskap er å lede i kritiske og unike situasjoner der det ikke finnes enkle svar og der det kan være uheldig å følge regler eller bruke tidligere løsninger. Utfordringene består i å videreføre institusjonens verdier (Selznick 1997:9). Brunstad bruker begrepet grenseområde som uttrykk for de spesielt uoversiktlige og krevende områdene i en organisasjon der ledere må finne en løsning (Brunstad 2009). I vanskelige valgsituasjoner uten selvsikre og tydelige løsninger er kunsten både å finne ut *hva* en skal bruke av alt en kan, *når* en skal bruke det og *hvordan* (ibid:16).

Ledelse forstås i hovedsak i lys av teorier om verdibasert ledelse. Organisasjoner kan utvikles gjennom økt moralsk oppmerksomhet ved hjelp av «bevisstgjørende og meningsskapende refleksjonsprosesser over egen praksis» (Aadland 2007). Verdibasert ledelse handler mye om dømmekraft (Aadland 2004:121). Brunstad betegner klokskap som en evne til å handle og til

å ta de riktige beslutningene i konkrete situasjoner (Brunstad 2009). Nyere perspektiv på verdibasert ledelse er med på å sikre forankringen til organisasjonsvirkeligheten slik Kirkhaug etterlyser i sine kritiske betraktninger om verdibasert ledelse (Kirkhaug 2013:9). Verdibasert ledelse som et «målformulerende, problemløsende, språkskapende verdiutviklingssamspill forankret i verdier og etiske standarder», er etter min vurdering, en utvidelse av eksisterende perspektiver (Busch 2012:95). I motsetning til andre teoretikere, har Busch et mer prosessorientert syn på ledelse, der ansatte er delaktige i ledelsesprosessen (ibid).

Refleksjon er en nøkkel i min studie og studien baserer seg på at bevisstgjøringen av verdier i hovedsak skjer ved en sensemaking-prosess der verdier kan utledes av handling retrospektivt. Verdier er generelle anvisninger som angir en retning for handling (Aadland 2010a:13) og er bare en av mange forhold som kan påvirke atferd (Maierhofer, Rafferty & Kabanoff 2003:10). Verdier kan både være eksplisitte og implisitte (Kluckhohn 1951 i Busch 2012:35). Eksplisitte verdier er språksatte og lettere å kjenne igjen mens implisitte verdier ikke på samme måte er bevisstgjort. Navngitte og eksplisitte verdier kan gjøre verdiutviklingsprosessen enklere (ibid). De verdier vi forfekter er de verdier vi ønsker å stå for, våre bevisste intensjoner. Bruksverdiene er «values-in-use», de levde verdiene som styrer vår atferd selv om vi ikke er det bevisst (Argyris & Schön 1996 i Bang 2011:65).

Forskning om oppmerksomhet er et bidrag til å belyse oppgavens problemstilling. Vår oppmerksomhet er selektiv og mange forhold påvirker oppmerksomheten (Nilsonne 2010). En forutsetning for bevisstgjørende verdiprosesser er en moralsk sensitivitet som gjør at vi oppdager etiske problemstillinger (Eide & Aadland 2012). Teori om klokt lederskap vektlegger også betydningen av bevisst tilstedeværelse (Brunstad 2009:100).

Teorier om etikk er relevante for oppgavens tema. Etikk oppfattes som systematisk tekning om hva som er rett og galt i menneskelig samspill. Etikk er også en metodikk og et eget språk (Kvalnes 2008): Det etiske språket omfatter verdiord som verdighet, menneskeverd og dømmekraft som vil peke mot etiske problemer som handler om menneskers livskvalitet, sårbarhet og menneskeverd (Eide & Aadland 2012:19-23). Etiske dilemmaer er verdikonflikter der man må gå på akkord med ønskede verdier når løsning velges (ibid:2). Når vi har et vanskelig problem, vet vi ikke hva som er alternative løsninger eller hva som er den beste løsningen (ibid:60).

Profesjonelle står i et handlingspress og må finne et utslagsgivende argument blant flere (Christoffersen 2011: 67). Ledere og ansatte kan også stå i etiske kryss-press situasjoner mellom brukeres behov, egne idealer for atferd, organisasjonens verdier og mål, samfunnets



overordnede rammer og kollegaers forventninger (Nordby 2012: 43). Dette er aktuell teori som kan belyse min problemstilling.

Språk hjelper oss til å forstå virkeligheten, men ord er ikke entydige. Det vi ikke har språk for, er det vanskelig å beskrive og forstå (Brunstad 2009; Aadland 2009). Organisasjonskultur er de felles verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg over tid i en organisasjon eller gruppe (Bang 2011: 23). Verdier og kultur henger tett sammen.

### 3 Forskningsopplegg

Studiens formål er å forstå lederes vanskelige problemstillinger og hvordan de reflekterer rundt disse. Gjennom historier og eksempler kan ledernes vanskelige valgsituasjoner illustreres. Forskningsspørsmålene omhandler verdier som ideal og praksis, vanskelige valgsituasjoner og hvordan de håndteres. En naturlig konsekvens av tematikken er å bruke en kvalitativ metode for å få dybdekunnskap som åpner for en hermeneutisk tilnærming og fortolkning.

Hensikten med kvalitativ metode er å få mest mulig kunnskap om et fenomen, det vil si fylldige beskrivelser. Hensikten er også og utforske menneskers erfaring og forståelse av et tema for få fram meningen sett med andres øyne (Johannesen, Tufte & Christoffersen 2010). I studien er det viktigere å forstå enn å forklare og dette understreker valget av en kvalitativ tilnærming. Valg av metode handler også om hva jeg som forsker er bekvem med. Jeg har valgt en intervjuundersøkelse. En kvalitativ tilnærming legger mer vekt på dialog og kontakt med informant og for meg er dette interessant og kjent. Som forsker påvirker vi situasjonen ved vår tilstedeværelse, våre spørsmål og hvordan samspillet med informanten er. Dette kan være positivt forsterkende eller begrensende på informantenes svar.

Problemstillingen er åpen ved at vanskelige valgsituasjoner ikke er eksemplifisert eller avgrenset i utgangspunktet. Hver informant velger hva de vil trekke fram. Fordelen med en åpen tilnærming er at jeg som forsker ikke har styrt problemstillingene. Det var nødvendig å hente inn ny teori for å utvide teoriperspektivet, i lys av funn i materialet.

#### 3.1 Utvalg

Jeg har intervjuet fem virksomhetsledere ved Kirkens Bymisjon i Oslo. Intervjuene kan betraktes som øyeblikksbilder og hverdagsblikk som selvsagt ikke gir et generelt bilde av hvilke valgsituasjoner ledere står i. Informantenes opplevelser er imidlertid viktige.

Kriterier for utvelgelse var at de var ledere for en av de 38 virksomhetene i Kirkens Bymisjon i Oslo, at de hadde jobbet som leder i minst 1 år og at de hadde gjennomført Bymisjonsakademiet. Det siste kriteriet ble av ledelsen i hovedorganisasjonen tolket som uttrykk for en interesse for etikk og verdier og det temaet min studie omhandler. Bymisjonsakademiet er et ukeskurs om dømmekraft der hensikten er å skape et «refleksjonsrom» rundt egen praksis og gi mulighet til å reflektere over skjønnsbaserte

avgjørelser og betingelser for å gjøre etiske valg. Kurset er gjennomført fire ganger med 25-30 deltakere på hver samling. Av disse har 13 virksomhetsledere deltatt. Utvalget kan betegnes som et strategisk utvalg der informantene er valgt på bakgrunn av interesse for tematikken i studien (ibid:107).

Jeg fikk oversikt over virksomhetsledere som hadde gjennomført Bymisjonsakademiet. Noen var ikke aktuelle fordi de skulle delta i en større intervju-undersøkelse i samme periode. Av seks ledere som ble forespurt om deltakelse i studien svarte fem ledere positivt. Jeg kontaktet ikke flere da jeg vurderte utvalget med fem ledere som tilstrekkelig for min studie. Det var litt tilfeldig at det ble ledere for lavterskeltilbud som svarte ja til å delta. I ettertid ser jeg at det var et godt utvalg, fordi de står i krevende valgsituasjoner som inkluderer verdimeslige og etiske valg.

Et problem med utvalget kan være at et mindretall av virksomhetsledere har gjennomført Bymisjonsakademiet. Det er uklart hvorvidt ledere som har gjennomført ukeskurset er representative for andre ledere i Kirkens Bymisjon. Kanskje er personene over gjennomsnittet skolert og interessert i temaet. Det at mange ledere ikke har deltatt kan også handle om prioritering og tidspress og ikke om manglende interesse.

Kirkens Bymisjon var mitt førsteønske som organisasjon fordi de har en tydelig verdiprofil og framstår som troverdige. Jeg ønsket å gjøre studien i en diakonal organisasjon fordi jeg selv jobber i en diakonal sammenheng og erfarer utfordringene med å forene en uttalt verdiprofil med en verdibevisst praksis. Fordelen med en ukjent organisasjon er effekten av å komme utenfra og ikke være en del av den sammenheng som undersøkes. Det var viktig å få med ledere med erfaring fordi jeg er opptatt av hvordan ledere håndterer vanskelige situasjoner.

## **3.2 Informasjon og anonymitet**

Første informasjonsmail med forespørsel om deltakelse i studien ble sendt til aktuelle informanter i starten av desember 2012 (vedlegg 1). Vi vurderte sannsynligheten for positiv respons større ved at leder for fagutviklingsenheten tok første kontakt. Mailen inneholdt informasjon om formål og hvem jeg som forsker var. Den beskrev varighet på intervjuene, og at de ville tas opp og transkriberes av meg for så å slettes. Det forelå også informasjon om anonymisering. Det ble valgt en forsiktig anonymisering slik at utenforstående ikke uten

videre ville gjenkjenne sitater. Det ble presisert at informantene måtte gi beskjed om noe av det de hadde snakket om ikke skulle siteres. Tidsrom for gjennomføring ble angitt og informantene ble bedt om å gi rask tilbakemelding på om deltakelse var aktuelt. Etter en uke sendte jeg en direktemail til de aktuelle der hovedpunktene i mailen ble gjentatt. Jeg presiserte at deltakelse ikke krevde forberedelse og at intervjuene kunne gjennomføres på den enkeltes arbeidsplass om ønskelig (vedlegg 2). Jeg fikk raskt svar fra fem informanter og avtalte gjennomføring i januar 2013.

### **3.3 Gjennomføring**

Intervjuene ble gjennomført med utgangspunkt i en strukturert intervjuguide og tatt opp med digital lydopptaker (vedlegg 3). Intervjuene foregikk på den enkeltes arbeidssted i perioden 3. januar - 25. januar og varte mellom 62 og 93 minutter. Lydopptakene ble transkribert av meg fortløpende i etterkant. Fordelen med å bruke lydopptaker var at jeg kunne konsentrere meg om hva informantene sa, uten å notere underveis.

Intervjuene startet med en kort presentasjon av hensikten med studien og innhenting av skriftlig samtykkeerklæring (vedlegg 4). Informasjon om anonymisering ble gjentatt. Lederne hadde ikke behov for utdypning av noen av punktene. I forkant hadde jeg lest dokumenter for hovedorganisasjonen samt årsrapporter for virksomhetene, der disse var tilgjengelig på internett eller var sendt meg etter forespørsel. Intervjuet startet med at leder beskrev virksomheten. Hensikten var dels å få bakgrunnsstoff for samtalen og dels som oppvarming for hovedspørsmålene i intervjuguiden.

Spørsmålene var strukturert under overskriftene verdigrunnlag og verdibasert ledelse, vanskelige valgsituasjoner og lederrefleksjon. Spørsmålene vil i liten grad bli gjengitt her. Intervjuguiden ble i hovedsak fulgt i hvert intervju, men hvert spørsmål fikk ulik vektning etter hva informantene var opptatt av. Lederne presenterte mange valgsituasjoner og jeg opplevde at de var ærlige i sin presentasjon av utfordrende situasjoner. Noen situasjoner er utelukket i analysen i samråd, med informantene, fordi sakene er av en slik karakter at de ikke skal videreformidles.

### 3.4 Kvalitativt intervju

Et forskningsintervju er en samtale med struktur og formål der hensikten er «å innhente etterprøvbare kunnskaper» (Kvale & Brinkmann 2010:323). Struktureringen av intervjuet ble gjort ved utarbeidelse av en intervjuguide med tre hovedtemaer (vedlegg 4).

Spørsmålene i intervjuguiden er viktige og det er vesentlig med oppfølgingsspørsmål for å få utdypet svarene. Forskerens kunnskap om temaet vil påvirke evnen til å stille gode oppfølgingsspørsmål (ibid:99). Mitt teoretiske utgangspunkt før intervjuene var perspektiver på verdibasert ledelse, etikk og verdier, samt teorier om oppmerksomhet og dømmekraft. Basert på funn i studien fant jeg fram til ny teori og forskning om vanskelige valgsituasjoner. Jeg erfarte at det var utfordrende å stille gode oppfølgingsspørsmål og synes ikke alltid jeg klarte det. Problemstillingen var såpass åpen at jeg ikke hadde avgrenset intervjuet til en type vanskelige problemstillinger. Dermed er det også mer åpent hva lederne velger å presentere. Som intervjuer var jeg der for å lære og evnen til å stille utdypende spørsmål er viktig for læringen.

Et intervju vil gi oss en beskrivelse av en situasjon slik som lederne husker den, og delvis slik de velger å framstille den. Refleksjoner kan ofte få fram idealer og ikke praksis og vi kan presenteres for de forfektete verdiene, og ikke bruksverdiene (Bang 2011: 48). Samtidig opplevde jeg lederne som ærlige om de krevende situasjonene ved at de fortalte om situasjoner som var personlig utfordrende.

Et forskningsintervju beskrives som et håndverk som må læres. Forskerens personlige egenskaper, følsomhet og kunnskap blir viktig for kvaliteten på intervjuet. Praktiske ferdigheter understrekes og man anbefales å trene på å gjennomføre intervju før selve forskningen (Kvale & Brinkmann 2010:101). På bakgrunn av disse anbefalingene valgte jeg å prøveintervjue en kollega på jobb. Det var en nyttig erfaring som gav viktige innspill til justeringer av spørsmål. Etter å ha gjennomført intervjuene, skjønner jeg at dette er et håndverk som må læres for det var utfordrende, krevende og givende. Det var spesielt å skulle intervjue ukjente ledere, men jeg erfarte at lederne pratet mye og delte velvillig av sine erfaringer. Manglende intervjuererfaring og egen usikkerhet er en faktor som kan virke negativt på informantene (Johannesen, Tufte & Christoffersen 2010:143).

### 3.5 Metoder i analysearbeidet

Transkribering av intervjuene skjedde i utgangspunktet ordrett og alle pauseord (eh) ble tatt med. Senere i prosessen valgte jeg å ta disse ut før sitatene ble presentert i oppgaven. Det var overveldende å skulle gå i gang med å analysere 94 siders utskrift med bred marg. Jeg brukte litt tid på å få grep om hvordan jeg skulle gjennomføre analyseprosessen.

Analyse av et datamateriale innebærer å systematisere informasjon som ofte er ganske omfattende. Mye av materialet har ikke relevans og er bare ”fyllmateriale”. Det er ulike måter å gjennomføre analysen på. I et fenomenologisk perspektiv leses materialet fortolkende, med fokus på meningen i det informantene har fortalt (Kvale & Brinkmann 2010:173).

Malteruds analyseprosess i fire trinn benevnes systematisk tekstkondensering. Første trinn er å få et helhetsinntrykk ved gjennomlesing av hele materialet, andre trinn er å identifisere meningsbærende enheter og etablere kategorier, tredje trinn er å abstrahere innholdet i de meningsdannende enhetene og det fjerde trinnet er å sammenfatte betydningen av dette (Malterud 2011: 98). Metoden var omfattende og jeg har hentet inspirasjon fra metoden men valgt en enklere analyseprosess.

Spørsmålene i problemstillingen var utgangspunkt for analysen. Jeg har lest igjennom materialet mange ganger, tatt ut meningsbærende enheter, meningsfortettet og spurt meg selv: Hva handler dette egentlig om? Jeg har vært opptatt av de vanskelige valgsituasjonene, av verdier som ideal og praksis og av hvordan lederne beskrev håndteringen av de krevende situasjonene. Det har vært utfordrende å kategorisere problemområdene. Jeg startet ut et sted og endte med andre kategorier. Jeg har vært opptatt av å se hvilke type valgsituasjoner den enkelte snakker mest om og hvordan de snakker om situasjonen, men også hva slags temaer de ikke trekker fram. Jeg har vært åpen for å oppdage noe nye sammenhenger i materialet og har på den måten brukt perspektivet fra Grounded Theory. Fortolkninger er mer eller mindre sannsynlige eller troverdige og det finnes ikke en absolutt korrekt fortolkning (Gilje & Grimen 1993:162).

### 3.6 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Troverdighet handler om hvorvidt forskningen er utført på en troverdig og tillitsvekkende måte (Johannesen, Tufte & Christoffersen 2010:230). Det er flere faktorer som viser til troverdighetsaspektet. Intervjuene ble tatt opp ved hjelp av en digital opptaker, og det styrker

påliteligheten fordi informasjon fra intervjuet ikke glemmes i etterkant. Bruk av flere metoder kan styrke troverdigheten (ibid). På grunn av studiens tidsramme og at intervjuer ble gjennomført i januar 2013, har jeg brukt en metode i denne studien. Troverdigheten kan styrkes ved at informantene får lest resultater (ibid). Jeg har valgt ikke å gjøre dette i studien.

I følge samfunnsvitenskapelig barmhjertighetsprinsipp tar forskeren utgangspunkt i at informantene ønsker å opptre sannferdig (Gilje & Grimen 1993:196). Jeg har ingen grunn til å betvile sannhetsinnholdet i det mine informanter fortalte om. Tvert imot opplevde jeg alle informantene som veldig troverdige og ærlige.

Bekreftbarhet handler om i hvilken grad studien er etterprøvable og kan bekreftes av andre forskere (Johannesen, Tufte & Christoffersen 2010:232). Samtidig vil en ny forsker møte materialet med bakgrunn i en annen teori og et ulikt perspektiv enn det jeg har valgt. Det styrker bekreftbarhet at alle beslutninger i forskningsprosessen er nedskrevet slik at leseren kan følge prosessen. Kritisk holdning til egen tolkning og egne fordommer er også vesentlig. Jeg har prøvd å beskrive trinnene i forskningsprosessen og innehatt en kritisk holdning til min tolkning av funn. Det er også viktig å presentere en tolkning som setter informantene i et best mulig lys.

Det siste punktet gjelder overførbarhet og handler om hvorvidt funnene i studien på en eller annen måte kan gjelde som en forståelse brukt i andre sammenhenger (Malterud 2011:17). Det styrker overførbarheten at studien ser ut til å stemme overens med liknende studier og at mine funn er i tråd med teori om verdibasert ledelse.

### **3.7 Ethiske overveielser**

Som forskere har vi med oss en forståelseshorisont som påvirker hva vi vektlegger og hvordan vi tolker materialet (Johannesen, Tufte & Christoffersen 2010:38). Materialet ble tolket ut i fra min forforståelse og de tolkningsrammene som teori og empiri har gitt. Jeg oppfatter at Kirkens Bymisjon er en verdibevisst organisasjon med tydelige verdier. Mitt blikk var «den fremmedes blikk» inn i sammenhengen og gav meg mulighet til å fortolke og se noe annet enn det ledere som jobber i organisasjonen ser. Som en foreleser sa: ”Vår forforståelse er noe vi skal regne med. Den er produktiv og langt fra bare en hindring. Den muliggjør forståelse” (Johannesen 2011). Denne bevisstheten har jeg prøvd å ha med meg i hele prosessen. Som tidligere nevnt er vår oppmerksomhet selektiv. Min oppmerksomhet i

analyseprosessen vil derfor være preget av at jeg har valgt ut noe og dermed ikke oppdaget andre ting (Johannesen, Tufte & Christoffersen 2010:39).

Det har vært viktig for meg å innfri følgende etiske prinsipper: informert samtykke, konfidensialitet og hvilke konsekvenser det kan ha for informantene å være med i studien. I informasjonsmailen og i starten av intervjuet omtalte jeg informert samtykke og opplyste om friheten til å trekke seg fra studien når som helst fram til ferdigstilling av oppgaven. Ingen av informantene bad om å få gjøre sitatsjekk.

Når det gjelder anonymisering fikk jeg ulike anbefalinger. Fagutviklingsenheten i Kirkens Bymisjon rådet meg til ikke å anonymisere. Etter å ha søkt råd hos flere, valgte jeg en forsiktig anonymisering av virksomhetene slik at særtrekk ved den enkelte virksomhet er omskrevet. Jeg valgte å benytte «brukere» som fellesbegrep for alle som benytter seg av tiltakene. Jeg hadde tenkt å anonymisere Kirkens Bymisjon som organisasjon men endret det fordi jeg ville miste verdifull informasjon som kunne brukes i resultatdelen, eksempelvis muligheten til å diskutere slagordet «rom for alle» og skrive om organisasjonens visjon og verdier.

Jeg har vært opptatt av åpenhet i forhold til informantene. Jeg sjekket dette underveis i intervjuet hvis jeg var usikker på om saken de snakket om skulle brukes i oppgaven. I enkelte tilfeller har jeg utelatt sitater og informasjon i oppgaven for å forhindre gjenkjennelse og fordi sakens karakter var sensitiv. I noen tilfeller sa informanten selv i fra om at de ikke ønsket at saken skulle nevnes og i ett tilfelle transkriberte jeg ikke en historie. Informantene sa også at de hadde tillit til min vurdering underveis, og i noen tilfeller sa flere informanter at de sakene de omtalte var tatt opp i hovedorganisasjonen slik at sitater kunne brukes i studien.

Forskerens rolle i forskningen er også et viktig etisk tema. En side er forskningens kvalitet og forskningens uavhengighet, en annen side er forskeren som person. Det kreves en moralsk integritet og en sensitivitet for de man intervjuer og dette understreker betydningen av forskerens praktisk dømmekraft (Kvale & Brinkmann 2010:92). Ønsket om å ha interessante funn å presentere er også en side av det å ha moralsk integritet. Jeg har spurt meg selv om hva jeg vil med det jeg skriver og tatt en ekstrarunde med det perspektivet framme i bevisstheten.



I dette kapitlet har jeg begrunnet valg av kvalitativt intervju, utvelgelse av informanter samt beskrevet ulike sider ved intervjuprosessen. Jeg har også beskrevet analyseprosessen og omtalt troverdighetsspørsmålet, bekreftbarhet og overførbarhet. Som avslutning ble forskningsetiske hensyn drøftet.

## 4 Resultater og drøfting

Jeg har vært opptatt av å lytte til og lære av lederes refleksjoner rundt verdier som idealer og praksis, hvilke valgsituasjonene de opplever som vanskelige og hvordan de takler situasjonene. I analyseprosessen har jeg tenkt på hva som kan belyse problemstillingen og hvilke funn som er av særlig interesse å trekke fram. Funn i kvalitativ forskning representerer flere lag med tolkning. Forskeren møter informantenes fortolkning av fenomenet, og forskeren fortsetter fortolkningen av informantenes (Gilje & Grimen 1993:162).

I dette kapitlet presenteres resultater fra forskningen som blir drøftet i lys av teori. Materialet er organisert under tre overskrifter der hvert punkt har underpunkter som belyser problemstillingen. Eksempler på håndtering av valgsituasjonene er innlemmet i alle hovedpunktene, mens skjønnsutøvelse og refleksjon har egen overskrift.

Valgsituasjonene preges av sammenhengen lederne jobber i. Innledningsvis beskrives data om virksomhetene. Bymisjonen som organisasjon er presentert under punkt 1.2. Organisasjonens visjon og verdier ses i sammenheng med ledernes refleksjoner rundt realiseringen av verdier i praksis.

- Verdier - idealer og praksis
- Vanskelige valgsituasjoner
- Betydningen av skjønn og refleksjon

### 4.1 Beskrivelse av virksomhetene

Informantene er ledere for fem ulike virksomheter i Oslo der tre av disse har en eller flere prosjekter eller enheter tilknyttet hovedvirksomheten. De er psykososiale tilbud på dag- og kveldstid med varierende grad av oppsøkende og oppfølgende virksomhet. Fire av virksomhetene i studien betegnes som lavterskeltilbud som betyr at de ikke driver behandling eller terapi i tradisjonell forstand. De har ikke journaler og er ikke opptatt av diagnoser. Det kreves ingen henvisning fra lege eller andre behandlere for å benytte seg av tilbudet. Flere av tiltakene tilbyr samtaler og har ulik form for oppfølging og rådgivning av brukerne, og flere har døgntilbud i deler av driften. Virksomhetene har ulikt omfang av kulturelle tilbud.

Målgruppene er mennesker som på ulikt vis strever med sine liv og som har problemstillinger, lidelser eller avhengighetsproblematikk som kan være forbundet med stigmatisering, som eksempelvis rusmisbruk og psykiske lidelser. Mange har lite sosialt nettverk og er utenfor ordinært arbeidsliv. Noen av brukerne er uten lovlig opphold i Norge. Mange har vanskelige relasjoner til hjelpeapparatet.

Et fellestrekk er en tverrkulturell brukergruppe. Dette ble ikke trukket fram som en problemstilling av noen av lederne, bortsett fra utfordringene ved å møte nye grupper fra Øst-Europa, men det handlet om litt andre typer problemstillinger.

Fire av virksomhetene er utenfor den offentlige velferd der lite er lovpålagt. De står derfor friere til å definere arbeidsfelt og til å gjøre endringer i tilbudene. De fleste stedene har foreløpig begrensede føringer fra det offentlige og selv om en får penger fra stat, kommune og fra private stiftelser, sier lederen at dette kun gir begrensede føringer til deler av virksomheten. En av stedene har nettopp fått ny finansieringskilde og reduserte tilskudd, og sto av den grunn i en stor omstillingsprosess med oppsigelser av ansatte. De hadde drevet i mange år uten rapporteringskrav og innsyn. Leder forventet nå nye krav til dokumentasjon og rustet seg for en ny fase: *«Nå må vi prioritere godt, slik at vi faktisk gjør de tingene som er fornuftige å gjøre»* (leder 2).

Lavterskeltilbud som ikke forvalter lovverk eller offentlige midler får en annen rolle og dermed andre utfordringer i møte med brukerne. Personer uten opphold kan ha akutt behov for hjelp og kan forvente rask hjelp. Dette skaper etiske dilemmaer der ansatte må gå opp noen grenseoppganger. Dilemmaet er hva ansatte faktisk kan bistå med når mange tilbud ikke er tilgjengelige for personer uten opphold i Norge, og hvilke forhåpninger som skapes hvis det gis kortvarig hjelp som senere bortfaller. Situasjonene krever faglig skjønn og det kan være vanskelig å inneha en rolle der en ikke forvalter lovverk og offentlige midler.

Flere jobber sosialpolitisk med å synliggjøre brukernes situasjon og de strukturelle utfordringene personer møter i samfunnet. En leder sier dette om betydningen av å dokumentere: *«Vi er noen av de få som kjenner og som ser og som er i posisjon til»* (leder 1). Bymisjonene ønsker som nevnt å samle og systematisere erfaringer for å påvirke gjennom å delta i offentlig debatt, i samfunnsanalyse og i kunnskapsutvikling. En av virksomhetslederne

har det som en prioritert oppgave å systematisere og bringe fram brukererfaringer gjennom media. Flere som deltar i dette arbeidet har brukerråd.

#### **4.1.1 Ansatte og frivillige**

Ledernes profesjonsbakgrunn var ikke et spørsmål i intervjuguiden, men noe informasjon kom fram i løpet av intervjuene. Virksomhetslederne har ulik fagbakgrunn og de har vært i nåværende lederfunksjon i to til fem år. To av lederne har hatt andre lederfunksjoner i organisasjonen tidligere. Kun en person hadde ikke jobbet i organisasjonen før han begynte i nåværende lederstilling. Lederne har vært ansatt i Kirkens Bymisjon fra 5 til 16 år. Tre jobber på overordnet nivå og det er begrenset hvor mye de deltar i oppfølging eller miljøtiltak for brukerne. To er mer eller mindre i miljøet med brukerne.

Antall årsverk varierer fra 4 til 21. Tallet på frivillige i virksomhetene varierer fra noen få til 80 og flere av har mellom 25 og 35 frivillige. Fire av stedene har altså en utstrakt bruk av frivillige og enkelte frivillige har vært engasjert i årevis. Frivillige deltar i hovedsak i praktisk arbeid, kulturtilbud og i miljøet, med småprat. De vanskelige samtale og krevende sakene skal de ansatte følge opp. En av stedene har ikke hatt tradisjon for frivillighet, men har dette som et av satsingsområdene for 2013. Det å lede frivillige er en annerledes utfordring enn de fleste av oss møter. Frivillige er en gruppe mennesker uten kontrakt og uten lønn, og de har andre motiver for å være medhjelpere. De frivillige skal også være bærere av Bymisjonens verdier i praksis.

Oppsummerende ser vi at konteksten for ledelse er virksomheter som er utenfor det offentlige velferdstilbudet og som derigjennom er mer fristilt til å definere sitt oppdrag. Det er psykososiale tilbud med ulik grad av oppsøkende virksomhet, individuell oppfølging og rådgivning. Fire av stedene beskriver seg som lavterskeltilbud. De fleste virksomhetene har utstrakt bruk av frivillige mens et sted holder på å bygge opp en frivillighetsstab.

## **4.2 Verdier-ideal og praksis**

Som nevnt er Kirkens Bymisjon en diakonal stiftelse med et kristent forankret menneskesyn. Verdidokumentet beskriver menneskesynets betydning for handling:

I all virksomhet som har med mennesker å gjøre, er menneskesynet det mest avgjørende for hvordan vi handler. Kirkens Bymisjons menneskesyn kommer til uttrykk gjennom de verdier som preger vårt arbeid. Vårt menneskesyn gir oss et samfunnssyn som forplikter oss til alltid å tale og handle på vegne av de som er svakest stilt i samfunnet (Verdidokumentet 2009: 11).

Kirkens Bymisjons visjon er at menneskene i byen erfarer respekt, rettferdighet og omsorg. Visjonen har utgangspunkt i troen på Gud, «en Gud som reiser opp de nedbøyde, og inviterer til felleskap på tvers av forskjeller og livshistorier» (ibid:3). En visjon er uttrykk for en «idealisert tilstand» som en organisasjon strekker seg mot (Strand 2007:171). Det er organisasjonens selvforpliktelse, men sier ingenting om hvordan og i hvilken grad dette vises i organisasjonens liv.

Verdighet, felleskap, rettferdighet, solidaritet, barmhjertighet, håp og tro er organisasjonens kjerneverdier. I følge generalsekretæren skal verdiene «inspirere, korrigere og påskynde» og de må drøftes i lys av nye utfordringer for å se hvordan de kan realiseres i praksis (Verdidokumentet 2009: 3). Kjerneverdier er uttrykk for «de mest grunnleggende standardene for atferd og det grunnlaget som beslutninger fattes på» (Cameron & Quinn 2011 i Kirkhaug 2013:62).

I fortsettelsen skal vi se på hva informantene husker og tenker om Kirkens Bymisjons verdier og hvordan verdiene omsettes i organisasjonspraksisen.

#### **4.2.1 Hva husker lederne av verdiene?**

På spørsmål om hva som er Bymisjonens verdier, trekker fire av lederne fram verdiene respekt, rettferdighet og omsorg. En av lederne svarer rettferdighet, inkludering og fellesskap. Ingen av lederne husket alle de seks kjerneverdiene, noen nevner enkeltverdier eller sjekker med Verdidokumentet. Det er gjennomgående for alle informantene at det er verdiene i visjonen de fleste kan og ut i fra svarene kan det se ut til at lederne har et bevisst forhold til visjonen, den har de «under huden».

Vi kan reflektere over det faktum at lederne ikke husker så mange av kjerneverdiene. En mulighet er at ledelsen i Kirkens Bymisjon fokuserer mest på visjonsverdiene ved at disse oftest nevnes, og at de på den måten blir de førende og reelle verdiene i organisasjonen. Det

kan også være så enkelt som at verdiene i visjonen er lettest å huske fordi de bare er tre, mens det er mange kjerneverdier å huske når de er seks i tillegg til tre i visjonen.

Alle virksomhetene opplever seg «tett på» Bymisjonens verdigrunnlag. Noen av stedene har i tillegg definert egne verdier og tre har også har utarbeidet egne visjoner. Flere er opptatt av tilknytningen til Bymisjonens verdier. En leder omtalte at de i hovedsak er finansiert av Bymisjonen selv og dermed er utenfor de oppdragsbaserte tiltakene. De tre lederne som har jobbet lengst i organisasjonen er mest opptatt av tilknytningen til hovedorganisasjonen. Dette kan være en helt tilfeldig sammenheng. Samtidig kan det tenkes at antall år i en organisasjon øker sannsynligheten for tettere bånd og en sterkere tilknytning.

Alle lederne svarer bekræftende på at de identifiserer seg med verdiene. En person presiserer at verdiene fungerer greit selv om hun ikke har et kristent ståsted og en annen sier at han identifiserer seg med verdiene men kommenterer følgende: *«jeg føler at dette blir så mye ord, at det hender noen ganger at jeg blir litt matt av ordene»* (leder 5). To av lederne synes at barmhjertighetsbegrepet er problematisk og den ene mener at barmhjertighetsbegrepet kommuniserer dårlig: *»jeg synes at det er litt utdatert i vår tid der folk flest er. Det fungerer bare i kirkelige sammenhenger da»* (leder 3).

I studien av åtte medlemsvirksomheter i Handels - og serviceorganisasjonenes hovedorganisasjon (HSH) var det gjennomgående at verdiene var integrerte, personlig eid og «satt i veggene og i ryggmargen» (Aadland m. fl. 2006:31). Det kan tenkes at det forholder seg på samme måte for informantene i denne studien. Verdiperspektivet er både integrert og veldig selvfølgelig.

#### **4.2.2 Verdier i praksis**

Vi skal ved hjelp av eksempler fra materialet se hvordan verdier er uttrykt som forfektende verdier og som bruksverdier, og hvordan lederne beskriver at bevisstgjøringen av verdier skjer i den enkelte virksomhet. Verdier i forhold til valgsituasjoner inkluderes under dette punktet.

Virksomhet 1 har inntil nylig hatt sitt eget lokale strategidokument. De opplever seg «veldig tett på» Bymisjonens verdier og har reflektert over:

*hva vil dette si hos oss, for dette er jo ord som veldig lett blir smurt utover vinduet, det er veldig lett sånn for alle å være enige om, for alle å tenke at vi skal stå for noe av betydning....Hvordan gir de seg konkret utslag i virksomheten (leder 1).*

Ifølge lederen opplever brukerne seg lite respektert i samfunnet. Dette påvirker brukernes tanker om seg selv og hvordan de igjen møter verden rundt seg. Virksomheten ønsker å hjelpe brukerne til å tro på at «folk omkring vil dem vel, det ser vi er en veldig viktig funksjon som vi kan ha som litt sånn håpsbærere og trosbyggere» (leder 1). Utfordringene med verdiene slik lederen ser det er at: «ordene for mange av våre brukere er litt oppbrukte, så vi må være ekstra nøye på at vi må gjøre en del av de verdiene, ikke bare si de» (leder 1).

Leder formidlet et ideal om at de skal være annerledes enn samfunnet rundt. De ønsket å formidle respekt og skape håp og tro for brukerne. For å kunne formidle andre verdier enn samfunnet gjør, er det ekstra viktig at verdiene skal vises i handling og i konkrete uttrykk.

De «gjør» verdiene gjennom å legge vekt på estetiske uttrykk i lokalene. Det skal være pent i rommene og det skal alltid være friske blomster, mat som serveres skal ikke være gått ut på dato og fatene skal være pent anrettet. En ansatt har alltid ansvar for velkomst og hver enkelt bruker skal hilses på med fornavn og bli sett når de kommer. I følge HSH-rapporten er det estetiske et uttrykk for organisasjonens indre verdier (Aadland m. fl. 2006:87). Dette er i tråd med teori om organisasjonskultur som sier at kulturuttrykk er de synlige tegn for verdier i kulturen som vises i estetiske uttrykk, handlingsmønstre, symboler og ritualer (Bang 2011:45).

Informanten syntes det var vanskelig å angi hvilke verdier som ble de styrende i valgsituasjoner, da verdiene gikk over i hverandre og hang sammen. Hun nevnte verdiene verdighet, respekt og rettferdighet. Slik jeg oppfatter det ser det ut som verdiene ligger til grunn for praksis uten at de er satt ord på i den enkelte situasjon.

Også i neste virksomhet hadde de brukt tid på å tilpasse hovedorganisasjonens verdidokument og strategidokument til et verktøy som kunne benyttes i egen sammenheng. På spørsmål om hvilken betydning verdier hadde i egen virksomhet, svarte lederen: «Jeg tror det ligger der..... som en basal greie... og setter bevissthet på det i ny og ne» (leder 4). Så fortsatte han:

*vi er veldig bevisst at vi er en diakonal stiftelse og at vi er en bymisjonsstiftelse - jeg tror det gjør noe med oss fordi vi selv tenker og er bevisst at vi er en bymisjon, og det handler ikke nødvendigvis om tro, altså en personlig forankring i de kristne verdiene, men en tro på de verdiene som de forfekter (leder 4).*

Lederen formidlet mange idealer for virksomheten. De ønsket å ha åpne dører for brukere som møtte stengte dører andre steder. De ønsket å hjelpe brukere og «*hopper gjerne når brukerne sier: jeg trenger hjelp NÅ*» (leder 4). Når personer strevde med offentlige systemer og ikke opplevde at de fikk hjelp, ville personalet få det til.

De jobbet tett opp til verdiene respekt, rettferdighet og omsorg som de tre hovedpilarene og snakket om verdiene i ulike sammenhenger. På spørsmål om hvordan verdiene blir fulgt opp i virksomheten, svarte lederen:

*å begynne å snakke om rettferdighet eller respekt, og en gjensidig respekt, ikke minst, mellom brukere og ansatte, blir jo på en måte ganske vage og så er de vanskelige å komme med noen veldig tydelige definisjoner på... (leder 4).*

Informanten syntes det var vanskelig å konkretisere hva som ville være uttrykk for respekt i enkeltsituasjoner. Særlig i møte med psykisk syke og psykotiske var det ikke lett å vite hvorvidt de skulle gi tilbakemelding på rasistiske utsagn og dårlig oppførsel og om brukerne ville tåle tilbakemeldingen. Han ville sagt ifra overfor venner, men var mer usikker når det gjaldt psykisk syke brukere.

På spørsmål om de opplevde avstand mellom idealer og praksis, opplevde han studenters spørsmål som en god korleksjon:

*«Hvorfor gjør dere ting på denne måten?» «Nei, sånn har vi alltid gjort det». «Ja, men hvorfor?». Nei, hva var det igjen, og så må vi gå litt i oss selv og tenke: Jo, det var den gang en god grunn for det, men det har blitt liksom litt for innarbeida eller at vi har en - bevissthet i det, eller ting vi gjør- det sitter i veggene her, det er en god atmosfære (leder 4).*

Det kan se ut som virksomheten har en sterk identitet i hovedorganisasjonens verdier og at verdiene ligger som en basis som de av og til retter oppmerksomheten mot. Lederen sa at praksisen «sitter i veggene», den er innarbeidet. Dette utsagnet kan likne på det som kom fram



i HSH-rapporten og som ble betegnet som et litt mer «organisasjonskulturelt syn» (Aadland m. fl.2006). I rapporten ble kjerneverdiene beskrevet som «integrerte, personlig eide og naturlige handlingsuttrykk hos alle ansatte» (ibid:45). Det er tydelig at verdiene er integrerte og naturlige uttrykk for både leder og personalet i virksomhet 4.

Samtidig kan det synes som verdiene ikke er språksatt i de konkrete praksissituasjonene. Utfordringene melder seg når det skal settes ord på hva respekt vil si i en spesiell situasjon. Ord er ikke entydige og kan bety ulikt i forskjellige situasjoner (Aadland 2009:59). Det vil være vanskeligere å forstå, beskrive og snakke om en situasjon man ikke har ord for (Brunstad 2009:17-18).

Leder 2 hadde mange tanker om verdienes betydning for ledelse:

*hvis ikke du har et verdiståsted og noe du tror på som du står for, så har du på en måte ikke noe fundament da, ikke sant, i ledelse, og alt er jo verdibasert, så hvis du ikke er bevisst det, er det jo også skummelt, sant, for da kan du jo egentlig gjøre ting du ikke ønsker, ut fra en manglende bevissthet på hva er viktigst her. Du skal prioritere for eksempel hele tiden valg og prioriteringer som leder. Hvis man ikke har et bevisst forhold til verdiene sine, så er det vanskelig... vanskelig å gjøre valg og prioriteringer... Eller så gjør man det ubevisst, og får kanskje resultater eller retninger som man egentlig ikke ønsker da (leder 2).*

Engasjement, omsorg og kunnskap var i følge informanten synlige verdier i det praktiske arbeidet, mens mestringsperspektivet foreløpig var et ideal. De ansatte hadde ikke en «ordentlig felles plattform» for hvordan de ulike verdiene skulle vektes i praksis.

På spørsmål om hvordan de fulgte opp verdiene, svarte informanten at de ikke hadde jobbet eksplisitt med enkeltverdiene, men at hun opplevde at de var ganske verdibevisste:

*men når jeg snakker med deg nå - vi har ikke hatt en veldig eksplisitt prosess på feltverdien omsorg, hvordan gjør vi det nok i praksis, hvordan gjør vi det eventuelt ikke nok i praksis(...). Vi har ikke hatt systematikken på å bruke verdiene i evaluering og utvikling. Det blir litt mere implisitt, da, ikke sant (leder 2).*

Leder beskrev virksomheten med en liten latter som et «trøste- og bære sted» der brukerne var vant til å komme og bli vartet opp. En ny bruker gav følgende tilbakemelding: «Jeg merker at

*jeg blir sløv jeg og da, ikke sant, når ingen liksom gjør noe, og ingen deltar, så blir jeg også mindre deltakende»* og leder kommenterte følgende: *«det er jo veldig interessant informasjon da»* (leder 2).

Det å utfordre og endre kultur ble opplevd som krevende. Det handlet både om hvordan gjennomføre prosessen og det å variere lederstil. *«Det er veldig lett å bare gå i det vante, veldig vanskelig å gå inn i noen nytt»* (leder 2).

Det kan synes som hun har en høy bevissthet om verdier som verktøy for ledelse og om verdienes betydning for å bryte gamle mønstre, men hun *«drukner i alle gjøremålene»*(leder 2) og dermed glemmer hun gode måter å jobbe på. Leder hadde brukt mye tid på å bygge et arbeidsmiljø som var preget av tillit, og mente at nå var de klare til å jobbe med å endre holdninger og verdier i organisasjonskulturen.

Som tidligere nevnt er organisasjonskultur «de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Bang 2011:23). En organisasjonskultur er uttrykk for «hvordan vi gjør det her hos oss». Endring av kultur kan være utfordrende. Lederen kom utenfra og inn i en etablert kultur for noen år siden og ser kanskje tydeligere enn ansatte som har jobbet lenge hvilke verdier som faktisk preger handlingsmønstrene. Personalet skal først bli klar over hvilke verdier som er de rådende i kulturen, og det kan være særlig utfordrende å oppdage og klare å se sider ved en kultur en ikke har vært bevisst på (Eide & Aadland 2012:96-97). Det er menneskelig at oppmerksomheten er selektiv og at vi kan være blinde for sider ved egen praksis (Kvalnes 2008:28). Etter en klargjøringsprosess starter den vanskelige oppgaven med å endre verdier i kulturen (Eide & Aadland 2012:97).

En annen sammenheng hadde jobbet mye med visjon, målområder og strategier som bygget på verdidokumentene i hovedorganisasjonen og hadde formuleringer i planene som var knyttet opp mot verdier. Leder gav følgende beskrivelse:

*ja, men verdiene er kanskje det svakeste punktet her, for det jobba vi en del med i fjor, at det var noen verdier som skulle kjennetegne oss og som skulle gi oss retning når vi var pressa... jeg vet jammen ikke om jeg husker alle, hvilke verdier vi ble enige om, og så er det litt vanskelig å huske de i forhold til de bymisjonsverdiene, og så handler det egentlig mye om det samme da* (leder 3).

Verdiene skulle ligge til grunn for de prioriteringene de har gjort i strategiene. Samtidig viser han til utfordringene ved å bruke verdier i hverdagspraksis:

*verdiene må konkretiseres, for: det gode fellesskapet, hva er nå det for noe da og verdighet-det kan være veldig ulike ting så, så ja. Det er ikke alltid lett, i de konkrete valgsituasjoner og tenke: vi må gjøre det og det fordi den verdien skal få... Så vi bruker kanskje også noen andre byggeklosser hos oss, som kanskje kan sees på som en konkretisering... folk skal ta valg i eget liv, det er viktig. Medbestemmelse. Brukermedvirkning- selv om det kan føre til at folk tar dårlige valg, så er det en veldig sånn viktig faktor (leder 3).*

Ifølge en definisjon er verdibasert ledelse «målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske standarder» (Busch 2012:95). Det kan synes som leder 3 har sterk fokus på den målformulerende og problemløsende del og at disse er forankret i organisasjonens verdier.

Verdiutviklingsprosessen kan se ut til å være utfordringen hvis de ønsker å jobbe enda tydeligere verdibasert. Samtidig hadde informantene gode eksempler på verdiers betydning.

Det å jobbe med verdier hadde hjulpet virksomheten til å bli tydeligere på hva slags tilbud de skulle være. Ansatte opplevde det veldig krevende at brukere spurte om hjelp de ikke hadde mulighet til å få. Det kunne være akutte behov som helsehjelp eller et sted å bo, og som personer uten rettigheter i Norge ikke får. Ansatte følte seg som dårlige sosialarbeidere fordi de ikke kunne hjelpe brukerne. Verdien tilstedeværelse hadde blitt viktig i denne situasjonen. I stedet for å kjempe imot systemet og føle avmakt, kunne medarbeiderne være i situasjonen sammen med personen uten at det førte til så mye mer enn ivaretagelse og en viss støtte (leder 3).

Virksomheten hadde eget brukerråd og leder har jobbet målbevisst med å få dette til å fungere: «*det har påvirket både vårt eget arbeid og hvordan vi skal tenke om ting, men også det å få plass og rom til å påvirke den offentlige debatten som jeg synes har vært veldig flott*» (leder 3).

Han beskrev arbeidet med brukerråd som både spennende og slitsomt. Det tok mye tid og brukerne hadde trengt trening i hvordan de skulle snakke med folk. De gjorde seg noen erfaringer i starten: «*Vi inviterte politikere som ble skjelt ut også, så at vi, dette har vi klart å drøfte og håndtere og øvd på*» (leder 3).

I et tidligere utsagn viste informanten til brukermedvirkning som en byggekloss. Vi kan jo undre oss over hva medbestemmelse og brukermedvirkning er. Er det noe annet enn verdier eller er det en konkretisering av verdier, eller er det både en verdi og et tiltak? Det viser iallfall til en viktig kvalitet ved arbeidet. I følge HSH-rapporten er brukerinvolvering et uttrykk for strukturelle verdier og sier noe om hvor viktig brukerne er for virksomheten og viser brukermedvirkning som verdi i praksis (Aadland m. fl. 2006).

I den femte virksomheten beskrives verdier som «*en målestokk, en stolpe, en bærebjelke, som gjør at ting ikke raser sammen*» (leder 5). Verdier har betydning i møte med ytre krav, forventninger og endringer som vi må ta stilling til:

*hvis verdiene er borte har du ikke noe å vurdere det i forhold til, og dermed blir det veldig svakt, veldig skjørt, og veldig uforutsigbart, og omskiftelig. Så da tenker jeg det at dette utenfra må stå i forhold til disse kjerneverdiene (leder 5).*

På ukentlige stabsmøter diskuterer de personer som representerer en spesiell utfordring og ser på om de i møte med mennesker klarer å «*bære med seg*» de verdiene de valgte. Temaene handler om å ha kjernen av verdier i seg og samtidig bli tydelige på hvor imøtekommende og hvor grensesettende eller lite grensesettende de skal være i ulike situasjoner. På fast gruppeveiledning drøfter de praktisering av de etiske retningslinjene. Leder sier at de som alle andre «*glipper*» i praksis i forhold til det de står for, men at de som felleskap våger å ha diskusjoner om dette.

Han bruker oppfølgingen av frivilliges praksis som eksempel: «*Møtet med den enkelte i miljøet for eksempel, så er det jo ofte vel så mye den frivillige som framstår som bymisjonens representant og bærer av verdier*» (leder 5). Frivillige og ansatte jobber mye sammen og da bruker de ansatte modell som metode for å vise fram ønsket praksis. Veiledningen skjer i den enkelte situasjon og leder sier at de må være modige og umiddelbart gå inn og korrigere i uønskede situasjoner. Leder nevner eksempler på krenkende uttalelser fra brukere og frivillige som ikke er i tråd med Bymisjonens verdier. Håndteringen blir ulik fra situasjon til situasjon. Følgende verdier var de viktigste for å håndtere vanskelige situasjoner:

*det at brukeren hos oss skal føle seg sett og bekreftet... selv om vedkommende har et synspunkt eller en atferd som utfordrer oss, så skal vedkommende føle seg sett og bekreftet og lyttet til. Det er en veldig viktig verdi, og først i anerkjennelsen av andre gir muligheten til en grad av korreksjon etterpå. Hvis ikke bommer vi fullstendig. Denne anerkjennelsen, respekten, forståelsen, opplevelsen av å bli sett, jeg vil kalle det for verdier, det er iallfall veldig viktig (leder 5).*

Det kan virke som verdier brukes jevnlig i bevisstgjøring av praksis i denne sammenhengen. Dette er et eksempel på en sensemaking- prosess som nettopp er «å analysere og fortolke den mening som ligger i konkrete praksisuttrykk» (Aadland 2009:65). Stabsmøtene ble bruk til å evaluere praksis og de vurderte hvorvidt de klarte å formidle de ønskede verdiene i møte med brukerne.

### Oppsummering

I denne delen av oppgaven har jeg vært opptatt av å få fram både de forfektende verdiene og verdier som bruksverdier, altså de faktiske verdiene.

Lederne framstår som integrerte og opptatt av brukergruppene. De formidler høye idealer og verdiene virker integrert i praksis. De er opptatt av at kjerneverdiene skal vises i praksis og «verdiene sitter i veggene» (Aadland m. fl 2006:45). De har særlig et forhold til de tre visjonsverdiene omsorg, rettferdighet og respekt.

De «lever» verdiene men det er ikke alltid lett å sette ord på hvordan de vises i enkeltsituasjoner. Det kan virke som verdiene er mere underforståtte og implisitte i praksis.

Verdier blir i noen grad løftet fram som tydelige hjelpemidler i valgsituasjoner og flere ledere har eksempler på dette. Samtidig viser flere informanter til verdienes vage og generelle karakter som er vanskelig å definere og sette ord på i konkrete valg.

Et bevisst forhold til verdier krever at vi har bevisstgjort de levde verdiene og hvordan de gir seg utslag i konkrete praksiserfaringer. Verdibasert ledelse handler om å bli veldig bevisst på hva verdier betyr i praksis. En av sammenhengene er opptatt av å omsette verdier i synlige kulturuttrykk fordi verdiordene er oppbrukt for brukergruppen. Et annet sted har man ukentlig evaluering av egen verdipraksis i møte med brukerne der det snakkes om hvorvidt møter med brukerne bærer preg av de ønskede verdiene.

Jeg er usikker på hvordan erfaringene samles opp og systematiseres og tas med tilbake i praksis. I hvilken grad tar de situasjoner fra veiledningen inn i kulturen igjen? Det kan virke

som et mindretall av virksomhetene bruker verdier systematisk i evaluering og utvikling. Jeg hadde kanskje ventet en noe større systematikk i bruk av verdier som verktøy.

### 4.3 Vanskelige valgsituasjoner

I intervjuene ble ledere spurt om hva som var de vanskelige valgsituasjonene, og de ble bedt om å beskrive en situasjon de sto i nå og på hvilken måte den ble vanskelig. Informantene ble også bedt om å beskrive hvordan de løste en vanskelig situasjon.

Selv om virksomhetene er ulike, er det allikevel noen fellestrekk ved de situasjonene ledere trekker fram. Alle presenterte en eller flere vanskelige etiske problemstillinger knyttet til brukere, og for to av lederne handlet de fleste situasjonene om brukerne. Felles for disse to var at de i større grad enn de andre lederne sto nærmere det daglige samværet med brukere. Selv om de i varierende grad er i miljøet, blir de ofte trukket inn i refleksjoner rundt krevende situasjoner. Et av temaene for lederne var de skjønnsbaserte avgjørelsene og de kloke valg.

Flere ledere snakket om uønskede holdninger hos ansatte og frivillige og hvordan de forholder seg til dette. Flere ledere strevde med å balansere hensynet til enkeltansatte behov, mot resten av personalgruppas behov. De mer alvorlige sakene handlet om ufrivillige seksuelle relasjoner mellom frivillige.

Tidspress og vanskelige prioriteringsvalg var tema for flere ledere. For en av lederne var balansen mellom jobb og familieliv den etisk vanskeligste situasjonen over tid. Han beskrev jobben som en klar nedprioritering av familielivet. Også andre ledere fortalte hvordan de hadde jobben med seg hjem, både fysisk og i tankene, men ingen av disse presenterte dette som spesielt problematisk.

Hva snakket informantene ikke om? Det er merkbart at de økonomiske utfordringene ikke ble opplevd som det mest problematiske. Det er kanskje fordi flere av virksomhetene har hovedbevilgningene fra Bymisjonen, eller at de ikke er presset av anbudsrunder og offentlig finansiering. Selv om en av lederne sa at han brukte mye tid på å søke om støtte fra stiftelser og stat/kommune, blir ikke dette problematisert. Kun en av lederne sto i en stor omstillingsprosess med oppsigelser på grunn av reduserte bevilgninger. For vedkommende var dette en ny og krevende situasjon.

I den videre presentasjonen har jeg systematisert resultatene i følgende punkter:

- Omstilling og nedskjæring
- Særlige problemstillinger knyttet til ansatte
- Temaer knyttet til frivillige
- Belastninger i selve lederrollen
- Etske dilemmaer knyttet til brukerne
- Vi har rom for alle

#### 4.3.1 Omstilling og nedskjæring

En leder sto som nevnt i en krevende situasjon med nedskjæringer og oppsigelser på grunn av reduserte bevilgninger. Hun beskrev tankene sine i møtet med nedbemanningstrusselen:

*jeg har ikke så mye erfaring som leder - jeg synes det er mye morsommere å lede i medgang enn i motgang. Det er jo ikke noe morsomt i det hele tatt, ikke sant. Skulle gå inn med nedbemanningssamtaler med mennesker som er 60 år og snart skal gå av med AFP og miste sine rettigheter og aldri kanskje klare å få seg jobb igjen, og det er ikke morsomt, altså (leder 2).*

Hun var opptatt av måten prosessen skulle gjennomføres på og at de rette verdiene sto i fokus: «*hvordan gjør man det på en mest mulig ryddig og riktig måte og på de riktige verdiene*» (leder 2).

På spørsmål om hvilke verdier hun vektla i den aktuelle situasjonen, svarte hun: bærekraft for virksomheten, at den utviklet seg i den retningen de har definert for at de skulle kunne gjøre en viktig samfunnsjobb. Leder var opptatt av «*hvordan får vi best mulig ressursutnyttelse i forhold til vårt mandat, vårt oppdrag*» (leder 2).

Andre viktige faktorer var å holde budsjettet, være omsorgsfull og minst mulig brutal. Ut i fra menneskelige hensyn var det kanskje de som vanskeligst fikk seg ny jobb som burde få bli. Samtidig hadde personene funksjoner som virksomheten ikke lenger trengte når tilbudet hadde endret seg. Disse hensyn ble derfor ikke de viktigste i vurderingen:

*Men ut ifra virksomhetens behov vil det være helt feil (..) det vil gå utover brukerne og utover virksomheten videre og (...) ja, det blir jo veldig tydelig, ikke sant. Her er det verdivalg og det ene må gå på bekostning av det andre, og du kan ikke få full uttelling i alle potter... når det er nedskjæringer, da, så går ikke det (leder 2).*

I forbindelse med omstillingen og oppsigelse av ansatte hadde hun en refleksjonsrunde med en rådgiver i Bymisjonen. Hun hadde også drøftingsmøter med ansatte og beskrev hvordan en åpen refleksjonsprosess gav helt nye innspill til situasjonen. Hun var opptatt av å følge demokratiske prosesser og ha drøftingsmøter med tillitsvalgte. Leder beskrev hva som var vanskeligst for henne i denne situasjonen: «*Det er de menneskelige konsekvensene da. Jeg vet at det blir både tøft menneskelig, og praktisk, og ikke minst følelsesmessig da*» (leder 2).

Det å lede i omstilling er en helt andre type utfordring enn å lede utviklingsarbeid. «Frihetsgradene er mindre, og man har press på økonomi, tid og oppmerksomhet samtidig - omstillinger har noe tvangsmessig over seg» (Haaland & Dale 2005:51). Omstillinger har ofte noe negativt ved seg fordi det kan innebære oppsigelser. Oppsigelser er også personlig krevende for ledere og man «stilles virkelig på prøve» med hensyn til egne verdier (ibid:52). Oppsigelse av ansatte kan oppleves som en spesielt stressende og belastende situasjon for ledere fordi lederne må håndtere ansattes bebreidelser og fortvilelse (Hellesøy 2002: 318; Berg 1995:138).

Under dette punktet var problemstillingen knyttet til reduserte bevilgninger som førte til oppsigelser. I verdivalget sto hensynet til virksomhetens oppdrag mot de menneskelige hensyn. Prosessen ble gjennomført med bevisst fokus på verdier og ansatte og tillitsvalgte var med i en refleksjon rundt mulige løsninger. Håndteringen av saken var personlig belastende for lederen.

#### **4.3.2 Særlige problemstillinger knyttet til ansatte**

Fire av lederne presenterte problemstillinger knyttet til ansatte og den ene problemstillingen ble nevnt i forrige avsnitt. Vanskelige dilemmaer knyttet til brukerne er ansattes utfordringer som lederne mer eller mindre er involvert i. Disse blir presentert under etiske dilemmaer knyttet til brukerne.

To eksempler omhandlet enkeltansatte. Den ene situasjonen gjaldt en ansatt som hadde det tøft personlig og som ikke fungerte godt i møte med brukerne. Lederen syntes det var vanskelig å vite hvordan hun skulle takle dette:



*det er noe med vekting i forhold til andre ansatte, i forhold til hva som er best for våre brukere og at vi kan ivareta den personen som er i en veldig vanskelig og strevsom situasjon. Hvor lang tid skal man la ting være, ja, hvor mye rom har man for når liksom man skal si at nå... må du kanskje komme videre, nå kan vi ikke ta hensyn til dette lenger (leder 1).*

Saken handler slik jeg ser det om hensynet til den ene kontra hensynet til resten av staben, og om hvilke samlede personalressurser hun har tilgjengelig for å møte brukerbehovene.

Antakeligvis må kollegaer takle flere krevende situasjoner for å avlaste sin kollega. Lederen beskrev staben som veldig raus og som leder hadde hun et ideal om at de forfeftede verdiene skulle praktiseres også overfor hverandre som kollegaer. På spørsmål om hva som var det mest problematiske svarte hun at hun var mest opptatt av hva personen bidro med i møte med brukerne. Det kan synes som brukerperspektivet er mest i fokus.

Et spørsmål er hva denne ubalansen gjør med staben over tid. Det virker som personalet strekker seg langt for hverandre slik de også gjør i møte med brukerne. Jeg undrer meg på om idealet om å være raus og romslig er litt i ubalanse og om staben strekker seg litt langt? Det kan være krevende å måtte si til en ansatt: nå trenger vi at du har overskudd til brukerne når du er på jobb. Det kan også være slitsomt å ha en person på jobb som ikke fungerer godt over tid. Det er alltid et spørsmål om vedkommende heller skulle vært sykemeldt en periode. Kanskje kan tanken om «den gyldne middelvei» være en veileder. Leder må veie hensynet til den ene mot den andre parten i denne saken og finne en balansert løsning mellom ytterpunkter (Aadland 2004:130).

Leder 3 hadde en ansatt med lavere arbeidskapasitet som ikke var begrunnet i redusert helse. Staben hadde alltid mye å gjøre, noen jobbet mer enn andre og personalet hadde ulik holdning til det å få ting unna. Enkelte var mere fleksible med å ta på seg nye oppgaver. Underveis antydte leder at noen ansatte kunne være litt «makelig anlagte» og et sted brukte han uttrykket «snike seg unna». Leders holdning var at:

*jo flere vi er, da vil det alltid være noen som ikke yter maksimalt hele tiden. Noen ganger vil det variere hvem det er, andre ganger er det litt satt i system dette her. Sånn er arbeidslivet i dag (leder 3).*

Problemstillingen skapte stor irritasjon innad i staben overfor de som bidro mindre. Leder sa at han selv ikke ble irritert, men han syntes det var krevende å få til et arbeidsmiljø der alle bidro godt. Det var en vrien balanse mellom å anerkjenne de som jobbet hardt og deres irritasjon over en kollega og samtidig ha rom for at enkelte ikke bidro like mye. Lederen sa at han aksepterte at ansatte hadde ulik kapasitet men over tid syntes han dette var en vanskelig situasjon å håndtere som leder.

Dette er en kjent problematikk fra eget arbeidssted. Det skaper stor irritasjon i en personalgruppe når en ansatt jobber sent og får fulgt opp færre pasienter. Kollegaene merker nesten ikke forskjell på arbeidsmengden om vedkommende er tilstede eller ikke.

Det er krevende med ansatte som avviker fra det akseptable. Det kan være vanskelig både å definere hva som er en akseptabel arbeidsinnsats og å finne en tilnærming til problemet (Haaland & Dale 2005:62). Slike problemer kan over tid skape irritasjon og redusere kollegaers motivasjon (Kaufmann & Kaufmann 2003:248).

Problemstillingen kan relateres til prioritering mellom verdier. Hvilke verdier blir synlige når leder aksepterer at en ansatt får yte mindre når det ikke skyldes helsemessige begrensninger? Hvilke signaler gir det til andre ansatte som strekker seg langt og hva oppfatter de at leder legger vekt på? Hva er en rettferdig arbeidsfordeling? Kanskje er noe av det problematiske i situasjonen at leder og ansatte har ulike toleranse for dette. Det kan være krevende å få mennesker til å utvikle en gruppetilhørighet og en forpliktelse overfor gruppen, slik at ikke enkeltpersoner tenker mest på seg selv (Haaland & Dale 2005:69).

I samme virksomhet har de hatt en krevende prosess med å få ansatte til å akseptere kveldsjobbing. Som arbeidsgiver ønsket leder at ansatte skulle jobbe mer på kveldstid for å nå flere brukere og derigjennom oppnå et av målene for virksomheten. For lederen handler det om troverdighet for det tiltaket de vil være. De vanskelige spørsmålene gjaldt hvordan han som arbeidsgiver skulle vekte de ulike hensyn og det ubehagelige ved å ta upopulære beslutninger. Personalet ønsket ikke kveldsjobb og det hadde vært mye motstand underveis i prosessen.

Dette er en vanskelig sak som krever klokskap og som handler om å gjøre de riktige tingene i rett tid. Klokskap er knyttet til timing og er helt avgjørende for utøvelse av ledelse (Brunstad 2009:16). Det er ingen klare regler å bruke og de ulike hensyn må veies mot hverandre. Leder er arbeidsgiver og har ansvar for å innta et større perspektiv på vegne av driften. Som

arbeidsgiver skal leder ivareta ansatte og samtidig sikre at virksomhetens oppdrag realiseres. Ansatte har et annet ståsted og for dem vil oftere egne behov komme først. Utfordringen for lederen er å komme rundt motstanden og få personalet med seg. Prosessen hadde tatt to år, og dette underbygger tanken om timing og betydningen av å bruke tid slik lederen hadde gjort, selv om man ikke får realisert alle ønskede mål så raskt.

En annen problemstilling ledere møter er hvordan de skal håndtere ansatte som er lite imøtekommende overfor brukere. Leder 5 hadde en ansatt som fort ble provosert av brukerne. Han beskrev situasjonen slik:

*Og istedenfor å gå inn i en situasjon og kanskje korrigere en situasjon med trygghet, så er det blitt såpass mye emosjoner, så mye motstand mot den andre, at de går inn i en konfliktsituasjon med for mye emosjoner og for høy temperatur. Og så tenker jeg at noen ganger blir folk møtt på en måte som jeg må beklage (leder 5).*

Den ansatte taklet stress dårlig, og «*stresset blir en avvisende og brysk måte å møte den andre på - som jeg ikke opplever er i henhold til de verdiene*» (leder 5). Lederen ønsket at personen skulle bevare roen i møte med andre, være tydelig og imøtekommende men samtidig kunne si ifra om at han var opptatt. Lederen sa at problemstillingen i seg selv ikke var en stor sak «*men det er likevel i sum, når du ser at det blir en del møter hver uke, som gjør at folk ikke føler seg sett, ikke verdsatt, så blir det en ganske stor ting*» (leder 5).

Slike situasjoner er kjente og utfordrende å jobbe med. I seg selv kan en enkelt hendelse virke ubetydelig, men som lederen sier er det summen av hendelser som gjør at mennesker litt for ofte ikke føler seg verdsatt. Det er utfordrende når atferden ikke er i overensstemmelse med vedtatte verdier som organisasjon har. I følge en sykehusdirektør avgjør de ansattes ord og handlinger i møte med pasienter og pårørende hvordan institusjonen fremstår. Opplevelsen av dette møtet beskrives som ”sannhetens øyeblikk” (Skjørshammer 2009:106). Dette er et tema for refleksjon og tilbakemelding og det kan vanskeliggjøre situasjonen hvis ikke personen er åpen for endring.

Jeg har i dette punktet sett på ulike problemstillinger knyttet til medarbeidere. Ledere skal finne den vanskelige balansen mellom hensynet til enkeltpersoner og hensynet til personalgruppen. Leder har ansvar for helheten og for realisering av virksomhetens verdier og mål. Særlig utfordrende er saker som møter mye motstand blant ansatte. Det er krevende med

ansatte som har en atferd som ikke er i overenstemmelse med de ønskede verdiene i organisasjonen.

### 4.3.3 Temaer knyttet til frivillige

Som tidligere presentert, har fire av virksomhetene en utstrakt bruk av frivillige. Det å lede frivillige er en annerledes utfordring enn de fleste ledere møter. Frivillige er en gruppe mennesker uten kontrakt og uten lønn og som har andre motiver enn ansatte for å være medhjelpere. Frivillige har ikke de samme båndene til organisasjonen og incentivet for å gjøre en jobb er motivasjon og lyst (Habermann 2007). Vi skal se på noen problemstillinger knyttet til frivillige som to ledere tok opp.

Leder 5 sier dette om frivillige: *«frivillige hos oss er en kjempeviktig bjelke. Møtet med den enkelte i miljøet for eksempel, så er det jo ofte vel så mye den frivillige som framstår som bymisjonens representant og bærer av verdier»* (leder 5).

Frivillige og ansatte er representanter for Kirkens Bymisjons verdier. Og på samme måte som ansatte kan også frivillige opptre på tvers av ønskede verdier:

*Så sitter vi rundt bordet- den frivillige sitter med rød t-skjorte, så snakkes det om romtiggere, ikke sant- så plutselig er det nesten en frivillig som akselererer dette i en negativ temperatur mot det, ikke sant (leder 5).*

Ifølge lederen krever slike utspill oppfølging. De må være modige nok til å korrigere samtidig som de må være tolerante og *«ikke avvise menneskets dyktighet»* (leder 5).

Leder 5 har en grundig vurdering før frivillige får et oppdrag. Frivillige har sine historier og problemer og kan selv føle seg tilsidesatt når det gjelder yrkesaktivitet og uførhetstrygd. De kan være usikre på om frivillige har de kvaliteter som trengs for oppgaven og har derfor en grundig inntakssamtale og flere temakvelder. Informanten synes at de ofte klarer å vurdere hvorvidt personen egner seg til å være frivillig. De har også fortløpende veiledning og oppfølging av frivillige i praksis når de jobber sammen med ansatte.

En annen informant pekte på noen forhold som diskvalifiserte frivillige: «Med en gang det er noen som har en veldig hjelpetrang eller har en agenda om at de ønsker å misjonere eller så da er det rett ut. Da egner de seg ikke til å være her» (leder 4).

Leder 4 nevnte ulike problemstillinger knyttet til frivillige:

*Men folk har ofte litt forskjellige grunner til å bli frivillige og har forskjellige roller også. Så har de forskjellige behov for feedback, og oppfølging. Og eventuelt korrigerende i måten vi tenker om våre verdier. Og det kan jo by på litt problemer for det er en gruppe som, i motsetning til ansatte som man har mulighet til å sette litt faste rammer og kreve ting av, så kan man nødvendigvis ikke kreve like mye av en frivillig. Klart, de må få lov til å ta ferie når de selv måtte ønske (leder 4).*

Oppfølging av frivillige har noen egne utfordringer. Frivillige trenger også korrigerende og oppfølging, men samtidig kan ledere stille andre krav til ansatte som har en arbeidskontrakt.

En siste problemstilling knyttet til frivillige handlet om seksuelle relasjoner mellom personer som ikke var likeverdige. Virksomhet 5 benytter ulike typer frivillige og i løpet av hans periode som leder, hadde han opplevd slike hendelser flere ganger. «Jeg har opplevd at det har kommet til meg at det har oppstått seksuelle relasjoner, som har vært uønsket fra den ene part, hvor de ikke har hatt styrke nok til å si nei (leder 5).

Lederen ønsket at personer nettopp skulle være trygge i Bymisjonssammenheng og slippe gjentakelse av tidligere dårligere erfaringer i deres miljø. Lederen var fortvilet over at mennesker ble krenket på den måten. Det var mye krevende problematikk ved disse hendelsene og jeg unnlater å trekke fram flere forhold i oppgaven.

Vi har sett på flere situasjoner som viser at ledelse av frivillige byr på andre problemstillinger enn å lede ansatte. Samtidig skal både frivillige og ansatte framstå i tråd med organisasjonens verdier. En alvorlig sak gjaldt seksuelle forhold som var uønsket av den ene part.

#### 4.3.4 Belastninger i selve lederrollen

Lederrollen i seg selv kan være personlig belastende og stressende. De krevende sidene ved rollen kan for eksempel være tidspress og at man aldri har nok tid, at man må leve med at ting aldri blir godt nok, at man har et totalansvar og at man må leve med motstridende interesser (Haaland & Dale 2005:98-99). Noe av dette har vi berørt i tidligere punkter.

I denne sammenhengen skal vi se på de krevende sidene ved stort arbeidspress. Særlig en av lederne snakket mye om tidspress, opplevde krav og vanskelige prioriteringer:

*Jeg synes det er en vanskelig ting som leder, det er også det, prioritere det du skal sette inn kreftene da. Det er altfor mye å gjøre, for mange krav... i fra medarbeidere, fra eksterne ting, fra bymisjonen sentralt - også frister og sånne eksterne ting. Det synes jeg kanskje er det vanskelige i hverdagen - å finne balansepunktet mellom å prioritere tiden riktig (leder 3).*

Han hadde valgt å nedprioritere HMS-arbeid, selv om det er lovpålagt og Bymisjonen var tydelig på at det skulle prioriteres. Avgjørende for å utsette arbeidet var at andre områder også var viktige, som eksempel brukere som ba om hjelp og å overholde frister for lønninger. Det var vanskelig å nedprioritere medarbeidere som sto i krevende saker og trengte assistanse. Han beskrev presset slik: «Da får jeg dårlig samvittighet eller ubehag da det er åpenbare ting som skulle vært gjort her som jeg ikke får til» (leder 3). Leder mente at flere i Bymisjonen hadde det på samme måte:

*Det synes jeg gjelder for bymisjonens virksomheter generelt, at det er veldig høyt ambisjonsnivå, og så har virksomhetene ofte vokst fra å være små til å bli store, men det administrative, du øker det administrative veldig når du går fra liten til stor, og det andre er at kravene har blitt, er stadig tyngre inn på, (...) men det tas ikke helt høyde for det.... Hvor stor administrativ stab virksomheten har da (leder 3).*

Ledere har en «rollen i midten» og skal balanse forventninger fra samarbeidspartnere, massemedia, ledelse, ansatte, brukere, familie samt egne interesser (Berg 1995: 129). Leder 3 var den som tydeligst satte ord på opplevelsen av å leve i et krysspress med mange forventninger og krav. Det kan tenkes at ledelsen og ansatte har for store ønsker og idealer om hva de skal få til med de ressurser de har til rådighet og de omfattende brukerbehovene de

møter. Ambisjoner i seg selv er ikke negativt, men hvis det over tid blir for stressende slik at enkelte sliter seg ut, er det et faresignal (Hellesøy 2002:31). Og spørsmålet er hvorvidt det er levelig i lengden å leve i en press-situasjon der kravene oppleves som høye.

Ofte ble arbeidsdagen annerledes enn planlagt på grunn av fortløpende oppgaver:

*Ting som bare prioriterer seg selv er det vi prioriterer høyest - og sånn blir det fort her også at, det er, selv om vi har prioriteringer, så detter ting inn som gjør at dagen blir ikke som tenkt eller, prioriteringene blir ikke som tenkt (leder 3).*

Lederen strevde med egne prioriteringer, men dette var også en problemstilling for hele staben. Alle hadde «*altfor mye å gjøre*» (leder 3). Det var vanskelig å prioritere mellom de ulike arbeidsfeltene og de strevde med å finne en god balanse mellom målområdene. Interne uenigheter om prioriteringer ble beskrevet som en «*klassisk konflikt*» mellom leder og ansatte. Leder ønsket å bruke mere tid på å dokumentere og påvirke sosialpolitisk på bekostning av brukeroppfølging, mens ansatte var mere opptatt av å følge opp enkeltpersoner. Konflikten lederen beskriver kan være konflikten mellom ulikt ståsted og perspektiv. Lederen har et totalansvar og skal se de ulike målområdene og arbeidsfeltene som helhet (Haaland & Dale 2005: 42). Lederen har et ansvar for å følge opp prioriterte strategier fra hovedorganisasjonen. Kirkens Bymisjon hadde i perioden 2010-2012 flere strategier som gjaldt å avdekke sosiale problemer ved å samle, systematisere erfaringer og delta i kunnskapsutveksling samt å påvirke ved å delta i offentlig debatt og i media (Kompasset 2009:14).

Også leder1 var opptatt av å synliggjøre strukturelle utfordringer og jobbe politisk mot samarbeidspartnere og media. Hun hadde en uro for om de gjorde nok for å se enkeltmennesker og om de var planmessig nok for å synliggjøre brukernes problemer i samfunnet. De strevde med å dokumentere strukturelle utfordringene fordi de ikke hadde en tradisjon for å skriftliggjøre erfaringer. Mange ansatte likte best å være sammen med brukerne. For denne virksomheten kan det se ut til at utfordringen ikke var at leder og ansatte prioriterer ulikt, men at engasjementet i hovedsak gikk mot brukerne og at de manglet interesse og erfaring med å dokumentere.

For leder 2 ble den store arbeidsmengden nevnt som det viktigste hinderet for refleksjon.

Leder sa det slik:

*det er så mye å gjøre, rett og slett, det er forferdelig mye å gjøre! Jeg jobber både med ledelse, med administrasjon, og med faglige ting (...) men det er for mye, så det går på bekostning av å være tilstede, reflektere med folk. Det skal jeg jobbe med å snu... (leder 2).*

Forskning på ledelse viser at tempoet er høyt, at arbeidet er skiftende og mangler kontinuitet og at ledere er handlingspreget og lite reflekterende (Aadland 2004:47). Travelhet kan hindre tid til ettertanke. En av de andre informantene var opptatt av dette: «Og hvis vi har ledere som ikke har tid, rom, som i travelheten kan være litt utbrente, litt slitne, litt desillusjonerte, så glipper det fort» (leder 5).

Arbeidspress, tidspress og mye å gjøre er faktorer som går igjen i studier over stressende og belastende sider ved lederjobben (Hellesøy 2002:314). Dette underbygges av lederne i denne studien. Ifølge Berg kan stort arbeidspress innebære at fortløpende og daglige oppgaver prioriteres, at arbeidet bærer preg av «brannslukking» og at det blir mindre tid til å tenke strukturelle løsninger. Dette betegnes som en av de hemmende faktorene for utvikling i en organisasjon (Berg 1995:16).

Når mange studier understøtter funnet om travelhet og press, er det mulig å slå seg til ro med at slik er det å være leder. Og på et vis gir det et realistisk bilde av hva en kan forvente i lederrollen. Samtidig er det viktig å ha diskusjoner om ambisjonsnivå i organisasjonen og hvorvidt det er en levelig balanse mellom organisasjonens overordnede idealer og mål. Jeg kjenner ikke til om Kirkens Bymisjon har dette som et jevnlig tema på sine lederfora. «Den gylne middelvei» handler om å finne balansen mellom ytterpunkter (Aadland 2004:130). Hvordan finne den vanskelige balansen i lederbelastningene, og mellomveien mellom idealer og realiteter?

Det siste temaet under dette punktet viser til en annen krevende side ved lederjobben. En informant var urolig for om hun tok ansvar for alt som lå i lederrollen: «Hva er det jeg burde gjort og skjønt og vært i forkant på og, ja og tatt ansvar for som jeg ikke gjør» (leder 1). Lederen likte å jobbe i virksomheten og motivasjonen for jobben var å være mye i miljøet rundt brukerne, » det er nok min styrke og min utfordring» (leder 1). Hun følte seg tryggere på



arbeidet med brukerne enn på lederrollen, og hun tenkte at de som virksomhet var mest til nytte når de fulgte opp brukerne. Hun ble mest opptatt av de løpende oppgavene og hadde vansker med å være i forkant med planlegging og tenke overordnet. Hun ønsket seg tydeligere uttalte forventninger fra sin leder og tenkte at det kunne hjelpe på uroen hun følte om ikke å gjøre de rette tingene som leder.

I dette punktet har vi sett på sider ved lederrollen som kan være personlig belastende og stressende. Enkelte opplevde tidspress, høye krav og vanskelige prioriteringsvalg som slitsomt. Dette kjennetegnet også arbeidssituasjonen for noen av stabene. Interne uenigheter om prioriteringer kunne skape konflikter i en av sammenhengene. Travelhet ble nevnt av en som det viktigste hinderet for refleksjon. En informant var utrygg på hvorvidt hun ivaretok alle sider ved lederjobben og ønsket seg tydeligere tilbakemelding fra sin leder. En leder snakket om de høye ambisjonene i mange av Bymisjonens virksomheter og ubehaget han selv opplevde ved å nedprioritere pålagte oppgaver.

#### **4.3.5 Ethiske dilemmaer knyttet til brukerne**

Vi har hittil sett på vanskelige valg relatert til ansatte, frivillige og til selve lederrollen. Det siste området handler om ulike etiske dilemmaer knyttet til brukerne. To eksempler på etiske dilemmaer gis under denne overskriften, og flere problemstillinger drøftes under overskriften «vi har rom for alle».

I følge Eide & Aadland vil etikk ha sitt eget «språk» og et ordforråd med verdiord som rett og galt, ansvar, skjønn og dømmekraft. Ethiske problemer vil ofte handle om menneskers livskvalitet, sårbarhet og menneskeverd (Eide & Aadland 2012). Mange dilemmaer i studien handler om nettopp dette. En av de vanskelige etiske dilemmaene rundt brukere gjaldt autonomispørsmålet:

*Hvor dårlige skal mennesker gå rundt og være for eksempel i forhold til sin psykiske helse og når kan man egentlig ta vare på seg selv og ikke og.. det er sånn som vi stadig har sånn uro på og som jeg tenker at vi må være i uro på (leder 1).*

Dette temaet var en hyppig problemstilling for en av personalgruppene. Menneskets autonomi og selvråderett er en viktig verdi, men når er et menneske ikke i stand til å ta vare på seg selv? Leder stilte mange spørsmål rundt dette.

Et annet etisk dilemma som så vidt er nevnt tidligere, er hvordan ansatte skal forholde seg til personer som trenger akutt hjelp men som kun har kortvarig rett til hjelp i Norge.

*Får jeg en bolig i dag - neste måned er liksom en evighet til, så de er veldig her og nå-fokusert samtidig som de ser at gjennom å få et tilbud i dag, så bygges et håp om i morgen. Så det er veldig krevende å stå i de dilemmaene- mange etiske utfordringer (leder 3).*

De nevnte temaene er typiske eksempler på etisk uforenelige og motstridende hensyn. I følge definisjonen er etisk dilemma «en valgsituasjon hvor vi opplever at vi må gå på akkord med verdier og normer vi er moralsk forpliktet av- uansett hva vi velger» (ibid:21). Situasjonene «går ikke helt opp» og det er vanskelig å finne opplagte svar. Det blir personlig utfordrende dilemmaer som krever at en tar stilling (Henriksen & Vetlesen 2006:252). Personalet må vekte ulike hensyn mot hverandre for å finne et utslagsgivende argument for handling. Ofte står de i et handlingspress og må foreta de etiske vurderingene og lande på det viktigste argumentet (Christoffersen 2011:67).

Situasjonene blir ofte værende som dilemmaer som ansatte utfordres av og må leve med. Det er i situasjoner uten opplagte svar at skjønn og klokskap får betydning.

#### **4.3.6 Vi har rom for alle**

De fleste etiske brukerdilemmaene som informantene snakket om blir tatt opp under overskriften «vi har rom for alle».

Kirkens Bymisjon ønsker å ha rom for alle. Det var undertittelen for Strategidokumentet for perioden 2010-2012. Generalsekretær Sturla Stålsett begrunner valget på følgende måte:

Rom for alle fordi de største utfordringene vi ser rundt oss er utestengelse, isolasjon og destruktiv avhengighet (..) Rom for alle betyr også bruk for alle- fordi vil invitere hverandre til deltakelse og felleskap (..) Rom for alle slik at vi kan styrke hverandre i

troen på å frigjøre ressurser og krefter (..)Rom for alle fordi det er krevende, radikalt- og inspirerende (..) Rom for alle fordi vi tror det er et program i dyp samklang med evangeliet om fattiges frigjøring, som er et gledesbudskap «for hele folket» (Luk 2,10) (Kompasset 2009:3).

Tre av lederne beskriver situasjoner der idealet om å ha rom for alle er krevende. Materialet viser at lederne reflekterer og handler ulikt. Det kan virke som idealet skaper noen dilemmaer som vanskeliggjør muligheten til å sette grenser og korrigere. Hvor er grensene, når er det mest respektfullt å sette foten ned og hva er det som gjør at enkelte ledere er i tvil om de kan si ifra overfor psykisk syke og viser til idealet om raushet og romslighet? Hva når personer gjør noe som er forbudt? Personlig har jeg gjort meg noen tanker underveis. På en måte er det så rett og flott og selvsagt at vi skal ha et romslig rom for alle mennesker, men hva betyr det i praksis å ha rom for alle og skal det rommet romme alt?

For informantene er det ikke et alternativ å utestenge mennesker fra tilbudet selv om deres atferd er utfordrende og krevende. Hvis det skjer skal det være for en avgrenset periode, og man skal alltid ha en ny sjanse. Følgende utsagn viser dette:

*Man skal alltid ha en ny sjanse (...) det hender jo mange ganger at noen er utagerende eller er truende og sånn og på en måte få landa den og funnet ut hva dette er og ikke er, er mye klokere enn å si at folk må holde seg borte et år (leder 1).*

Flere av virksomhetene har brukere som er utvist fra andre steder i byen. Bymisjonen ønsker å ha en raus holdning til mennesker, men sier samtidig at det er noen grenser. «*Er du utvist fra andre steder - så lenge du oppfører deg her, så er du velkommen her uansett*» (leder 4).

En leder forteller om en bruker som lever i en grensepsykotisk tilværelse og som staben har hatt mange konflikter rundt. «*Hun kan omtrent sette huset på huet...*» (leder 5). Som innledning til historien vises det til en grunnleggende holdning i møte med enkeltmennesker:

*Brukeren hos oss skal føle seg sett og bekreftet... selv om vedkommende har et synspunkt eller en atferd som utfordrer oss, så skal vedkommende føle seg sett og bekreftet og lyttet til (leder 5).*

Medarbeiderne og leder tenker ulikt om hvor mye de skal tåle av personen, og diskusjonene i staben foregår slik:

*Men i all verden, skal vi gi så mye tid til et menneske og det var veldig mye diskusjoner (...) Det er ikke lett å svare på det, men også henne har jeg sagt det er viktig å bruke litt tid til, lytte og rett og slett stille spørsmål: hva er det som er så vanskelig i dag- istedenfor å si: vet du hva, nei, nå er det nok her (leder 5).*

Lederen vil lytte og gi plass, men samtidig ta personen til side og konfrontere henne når det er nødvendig. Han er den som tydeligst setter grenser og som innimellom ber henne om å gå hjem. De har laget en plan for hvordan de skal sette grenser for brukeren, men ansatte sliter med å etterleve dette. Eksempelet viser hvordan det å ha rom for personer med utfordrende atferd kan være så krevende at det skaper interne konflikter.

En annen problemstilling gjelder utfordringer i møtet med en ny brukergruppe. Leder forteller:

*det begynner å komme veldig mange øst-europeere hit, de som tigger og de som er utestengt, i hvert fall fra omtrent alt som finnes i byen fordi de ikke har rettigheter og fordi ingen vil ha dem på noe vis fordi man tror mye rart om dem og det er mye greier som sitter i oss også (leder 1).*

Staben blir utfordret på egne holdninger til øst-europeere og hun lurte på hvorfor de reagerer annerledes enn ellers. Øst-europeerne er vant til å bli avvist og er dermed mindre interessert i kontakt med personalet enn andre brukergrupper, og det er krevende for personalet å forholde seg til det. Ansatte og brukerne har lite felles språk og de trenger en mere mangfoldig kompetanse i møte med gruppens behov. Lederen reflekterer over dette:

*når de skal komme hit må vi også ha kvalitet i møte med dem og lære noe om språket og deres kultur, og hva som er deres utfordring, hva de trenger her og hva som er deres muligheter. Ikke minst finne ut av hva vil de, hva er det de ønsker sjøl, fra oss (leder 1).*

I et mikroformat møter Bymisjonen de problemene som Norge står i, og med sine idealer om å ha rom for alle får virksomhetene disse utfordringene «i fanget». Organisasjonen ønsker å ha åpne dører for de mennesker som samfunnet ellers stenger dørene for. Øst-europeere som kommer som tiggere er uten rettigheter og de fleste tilbud i Oslo er lukket for dem. Avisene formidler samfunnets negative holdninger til tiggere og til mennesker som sover ute, og det var mediedekning da romfolk ble forvist fra ulike steder i byen sommeren 2012, og i en kort periode fikk tildelt et grustak i bydel Bjerke. Lederen oppsummerer utfordringene slik: *«jeg tenker jo at så komplisert er jo Oslo blitt på et vis, så vi må jo forhold oss til, vi kan ikke la vær og si at dette her er for skummelt»* (leder 1).

Rom for alle kan kalles en *virksomhetskritisk verdi* og det kan stilles spørsmål ved om dette idealet og dette mottoet er en av de viktigste verdiene i praksis. I intervjuene ble begrepet belyst av flere og fremhevet på ulikt vis og knyttet følelser til. Temaområder som er viktige og som vies mye interesse i en organisasjon, kalles *kulturtema* (Aadland 1994:47). Et kulturtema er en «gruppering av noen verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som kommer til uttrykk i en del handlinger, symboler og strukturer i organisasjonen» (Bang 2011:72). Et kulturtema kan også tillegges ulikt meningsinnhold og skape verdibrytninger (Aadland 1994: 47). Det kan se ut som rom for alle er et slikt kulturtema i Kirkens Bymisjon.

Slik jeg tolker lederne, tillegges idealet noe ulikt meningsinnhold ved at de har forskjellige grenser for hva som er uakseptabel atferd. En av lederne gir eksempler på hvordan han håndterer en person som synes det er morsomt å lage spesielle lyder og å banne. Personen beskrives som sosialt fattig og med et stort behov for tilbudet. Samtidig skaper atferden sterke reaksjoner hos andre brukere og leder markerer at oppførselen er uakseptabel:

*Vet du hva - nå må du gi deg- dette har vi snakket om hundre ganger før. Nå må du skjerpe deg». Og dette tillater jeg meg, så alle hører denne markeringen. Det handler ikke om toleranse, dette handler bare om å si slutt opp (leder 5).*

En informant stiller spørsmål ved hvorvidt de kan sette grenser for uakseptabel atferd oftere enn de gjør. Han reflekterer over hvor vanskelig det er å vite hva du kan si til rusmisbrukere og psykisk syke når de oppfører seg upassende, fordi personalet er usikre på hva personene tåler og hvor mye de som ansatte kan kreve. Lederen sier følgende: *«av og til skulle jeg slått i bordet og sagt: nå må du skjerpe deg. Det er fristende, ja»* (leder 4).

Det latinske ordet for grense er *limen*, som betyr dørstokk og terskel. Terskelen markerer som vi vet overgangen fra et rom til et annet. Det engelske begrepet *limit* betyr grense og sluttpunkt. «Grensene hindrer at det hele flyter utover, blir formløst og går i oppløsning» (Brunstad 2009:51). Ifølge Brunstad har lederne ansvar for grensene og er grensevoktere. Informantene beskriver de litt grenseløse behovene og situasjonene som personalet og de selv står i, og jeg undrer meg over om ikke lederne på en litt tydeligere måte kan være grensevoktere slik at ikke «det hele flyter utover». Personalet skal klare å stå i slitsomme situasjoner over lang tid, og lederens oppgave er å ivareta og se signalene når ansatte viser tegn til matthet og trenger å stoppe opp.

Iblant har jeg undret meg på om fokus på brukerne blir litt stort i forhold til hvordan ansatte har det med alle utfordringene. Hva med personalets mulighet til å sette grenser for seg selv når idealene er store?

Det er en økende tendens til å fokusere på den fornøyde kunde eller bruker. Samtidig har vi som ledere et ansvar for å ivareta ansatte. Ledere må tenke både og, og ta hensyn til alle. For sterk fokus på brukerne kan også gi personalet en opplevelse av ikke å bli verdsatt og kan skape motstand i gruppa (Berg 1995:131).

En informant beskriver situasjonen slik:

*å se og være tilgjengelig nok, både å ha tida til det og kanskje også orket til det, ikke sant, av og til når det blir så overveldende behov noen ganger, både hos enkeltpersoner som kan ha veldig store behov og i tillegg ganske sånn store relasjonskader (leder 1).*

Som ledere har vi et ansvar for å synliggjøre oppover i organisasjonen når belastningene og behovene blir større enn de tilgjengelige personalressursene. Det er uklart i hvilken grad lederne i studien viderefremmer de belastningene som personalgruppene tidvis står i.

En diakonal organisasjon befinner seg i presset mellom ideal og virkelighet. Skjørshammer er opptatt av hvordan dette forholder seg ved et diakonalt sykehus, og selv om forholdene ved et sykehus til dels er annerledes enn situasjonen i de virksomheter som inngår i studien, kan noen av de samme spørsmålene stilles. Høye idealer blant ansatte, brukere og pårørende kan skape høye forventninger til kvalitet og servicenivå, og til dels skape urealistiske

forventninger. Han spør: «Hvordan realisere grenseløse verdier i en begrenset verden? (...) Det er mange idealister blant ansatte der personlige mål og identitet faller sammen med sykehusets formål, og der det ligger en dyp motivasjon for å arbeide med mennesker». Idealene skal virkeliggjøres innenfor noen begrensninger og hvis ikke ledere og ansatte ser disse rammene, kan det få utslag i «misforstått selvkritikk, verdiforakt og utbrenthet» (Skjørshammer 2009:104).

Idealisme og høye idealer møter den krevende virkeligheten der de menneskelige behov kan synes umettelige. Hvordan kan ansatte ivaretas i møte med overveldende behov? Lederne i studien er bevisste på at personalet får tatt opp og bearbeidet vanskelige opplevelser i etterkant av hendelser, og dette er et viktig forebyggende tiltak. De tre virksomhetene som eksemplene er hentet i fra har fast ekstern veiledning for personalet, og alle stedene har tid om morgenen eller ettermiddagen til å oppsummere og snakke om uro og etterreaksjoner.

Til slutt skal vi se på etiske dilemmaer som ansatte blir stående i når de blir vitne til ulovlige handlinger. På en side ønsker ikke personalet å bli involvert i ulovlige handlinger fordi det krever at de må ta stilling til en sak. Samtidig blir de tvunget til å forholde seg til saken når de ufrivillig blir vitne til hendelser. De har et ideal om å være et sted der brukerne kjenner seg akseptert og der personalet ikke ønsker å etterspørre hva brukerne holder på med, uten at brukere selv tar det opp.

*vi ser ting og sider ved våre gjesters liv som de ikke har lyst til at vi skal se og som vi ikke har lyst til å se fordi vi har lyst til å være opptatt av noe annet med dem - og så plutselig er vi der og vi må på en eller annen måte ta stilling til på en annen måte, og hvordan gjøre det og ivareta alle de aspektene vi ønsker- det er et dilemma-: til disse som grenser mot slike politisaker (leder 1).*

Det er uklart i hvilken grad Kirkens Bymisjon som hovedorganisasjon har tatt opp «rom for alle» - idealet som et etisk dilemma. Et etisk dilemma er en verdikonflikt der vi må gå på akkord med verdier, uansett hva vi velger (Eide & Aadland 2012: 21). Det er situasjoner som det er personlig utfordrende å ta stilling til (Henriksen & Vetlesen 2006).

Etiske dilemmaer krever en bevisst refleksjonsprosess og lederne i studien viser til at de bruker refleksjon i stor grad i de ulike vanskelige situasjonene relatert til brukerne. Det er

uklart om det stilles prinsipielle spørsmål ved hvilke dilemmaer det kan skape i virksomhetene å etterleve idealet om å ha rom for alle.

Under overskriften «vi har rom for alle» har jeg prøvd å belyse hvilke dilemmaer dette idealet skaper i møtet med store brukerbehov. Det kan se ut til at det ikke er kjerneverdiene som skaper frustrasjon, men verdien om å ha rom for alle.

Rom for alle kan betegnes som en virksomhetskritisk verdi og som et kulturtema i organisasjonen. Det kan se ut til at idealet vanskeliggjør grensesetting og at den enkelte virksomhet forholder seg ulikt til hvilke grenser de setter for problematisk atferd. Etterlevelse av verdien blir ekstra vanskelig når Kirkens Bymisjons virksomheter skal takle store utfordringer med øst-europeere som samfunnet foreløpig unnlater å forholde seg til på en verdig og respektfull måte.

Det er uklart hvorvidt Bymisjonen har definert idealet om rom for alle som et etisk dilemma i organisasjonen.

#### **4.4 Betydningen av skjønn og refleksjon**

En del av studien handler om håndtering av vanskelige situasjoner. De tidligere kapitlene har vist hvordan lederne forholder seg til ulike hendelser og valg. I denne delen skal vi se på ulike sider ved skjønnsutøvelse. Vi skal også se hvilken plass refleksjon har i den enkelte virksomhet og hva informantene tenker om hovedledelsens fokus på refleksjon.

Som tidligere nevnt vil etikk ha sitt eget ordforråd som rett og galt, ansvar, skjønn og dømmekraft (Eide & Aadland 2012:19). Moralsk dømmekraft beskrives som en «evne til å skille mellom vesentlige og uvesentlige eller relevante og irrelevante sider ved en situasjon» (Wyller 1996:58).

Det er særlig to av informantene som snakker om utfordringer rundt skjønnsutøvelse. Ifølge en leder handler valgene i stor grad om etiske vurderinger. Virksomheten har en fristilt posisjon uten økonomisk eller juridisk ansvar overfor brukerne, og ingen kan saksøke dem for ikke å ha fått hjelp. De opplever å ha et etisk ansvar for dem som benytter seg av tilbudet. Det er få regler, mye handler om skjønn og om «*hva som vi tror er klokt å gjøre i møte med hver enkelt person i hver enkelt situasjon*» (leder 1).



Det samme sier en annen informant: « *vi utøver mye skjønn. Det er veldig lite som er kjempeprinsipp og regler... fordi mennesker er forskjellige og har litt forskjellige behov*» (leder 4).

De gjør individuelle vurderinger ut i fra kjennskap til den enkeltes situasjon. Som eksempel får noen lov til å sove i miljøet fordi personalet vet at personen har angst og sover dårlig hjemme, mens andre som regel ikke får sove i miljøet. Ansatte tar individuelle hensyn selv om praksisen kan virke urettferdig for utenforstående.

Sitatene peker på det som nettopp kjennetegner skjønn. Dømmekraftens «vesen» er at man må velge uten klare retningslinjer og gjøre bruk av alt man har tilegnet seg i livet for å foreta et klokt valg (Brunstad 2009). Informantene ønsker å gjøre kloke valg:

*det vanskelig er de valgene man må ta som er utfordrende, og da for egen del tror jeg det baserer... mye på enten intuisjon eller følelser... fordi jeg tror - som leder har jeg et ønske om å være klok, eller bli sett på som klok- og rettferdig, kanskje - og reflektert (leder 4).*

Klokskap handler om personlig karakter og dyder som i følge Christoffersen er en viktig kilde for utøvelse av dømmekraft (Christoffersen 2011:77). En informant viser til flere kilder for skjønn:

*det er klart, vi har jo en historikk og erfaring som gjør at den situasjonen har oppstått mange ganger før, og da velger vi fort det som har vært vår policy, eller det husker jeg min leder, som var en klok mann gjorde, og da gjør jeg det (leder 4).*

Det enkelte sted bygger på sin erfaring i møte med liknende tidligere situasjoner og bruker dette som mal i nye situasjoner. Rutiner og konvensjoner på den enkelte arbeidsplass gir også rettleiding for handling. Praksis, yrkeserfaring og personlige erfaringer er også forhold som virker inn på dømmekraft (ibid:78).

Ofte kan det være vanskelig å sette ord på egen erfaring og kompetanse som legges til grunn for skjønnsvurderingen. I følge Christoffersen har den faglige kunnskapen sammen med kunnskap om etikk en avgjørende betydning for de etiske sidene av en beslutning (ibid).

En måte å sikre seg på når det ikke er klare retningslinjer, er å være flere om vurderingene. Ofte velger leder 4 å drøfte valgsituasjoner: «i de fleste valg skal jeg ha en slags velsignelse, at vi har drøftet det og at det er en god og farbar vei å gå» (leder 4). Leder 1 la også vekt på det samme når de har tid:

*det beste er jo når vi kan være en to-tre som kan sette oss ned og tenke litt. Ofte er det sånn at vi har ulik kunnskap om den personen så det er om å gjøre å finne hvem kjenner denne personen best. Hvem har erfaring og vet noe mer om hvordan nøste i det (leder 1).*

Ofte må ansatte handle raskt uten særlig betenkningstid:

*De ansatte her står jo veldig ofte i de situasjonene der de bare må handle akkurat da, men det jeg synes er viktig da er at vi snakker om det etterpå i den grad vi liksom føler noe uro på det eller vi føler uro på noe andre har gjort (leder 1).*

Christoffersen viser til det handlingspresset ansatte står i, der de må gjøre raske etiske overveielser og finne det mest tungtveiende argumentet blant flere. Ofte vil det være motforestillinger mot den valgte løsningen, og derfor er bearbeidelse og refleksjon i etterkant så vesentlig (Christoffersen 2011:67). En av lederne viser til at jo vanskeligere saken er, jo viktigere er samtalen etterpå for å ivareta ansattes trygghet. Leder 4 er opptatt av det samme:

*Så blir man litt usikker-var dette en god måte, eller klokt, eller.... Og det er ikke så lett å bli enige om-ok, sånn var det der og da og så kan man gå i seg selv og så kan man neste dag si: Beklager, i går var jeg kanskje litt bøs. Eller-du kritiserte meg fordi du synes jeg gjorde det, men jeg har tenkt og jeg står for det- eller hva det måtte være (leder 4).*

Det kan synes som det er personlig krevende med skjønnsvurderinger. Lederne opplevde det utfordrende at kollegaene observerte hvordan lederne taklet situasjoner. Den ene lederen syntes det var vanskelig å korrigere personer med publikum tilstede, som kunne vurdere om han gjorde det på en klok måte eller gjorde det verre for personen. Forhold som dagsform, om brukeren var kjent og hvem som var tilstede i rommet, påvirket håndteringen av situasjonen. I følge leder 1 var det både sårbart og trygt når kollegaer observerte en hendelse. Leder sto ofte

selv ikke midt i situasjonene og mente avstanden gjorde at hun kunne stille noen andre spørsmål rundt hendelsen. Som team brukte de ofte metoden at kollegaer kunne ta over når en selv ble for emosjonell:

*vi prøver å etterstrebe at vi tenker, at jo flere vi er inne i en situasjon, og at det er ganske smart at både noen var i situasjonen og at noen kan ha litt avstand og ikke er fylt av følelsene i det situasjonen fremkaller i oss. De følelsene er verdifulle de, for det er masse informasjon i det, men det kan være informasjon om så masse rart (leder 1).*

Det siste temaet rundt utøvelse av skjønn gjelder i hvilken grad man skal «strømlineforme» praksis. For en av virksomhetene var dette et dilemma:

*hvor mye skal vi skal overlate de individuelle vurderingene som vil føre til en forskjellsbehandling..., men mange som jobber her er veldig dedikerte, idealistiske, veldig ansvarsbevisste, og gleden ved å arbeide her, så mye sammen med det er stor faglig frihet (leder 3).*

Leder fortalte at de ansatte gjorde ulike etiske vurderinger, og tenkte forskjellig om hva som var rett og galt. På en måte ønsket de å standardisere oppfølgingen slik at personene fikk lik hjelp uavhengig av hvilken fagperson de møtte. Samtidig var den faglige friheten til å gjøre selvstendige valg, viktig. Lederen beskrev holdningen til dette som et «spenn» i teamet.

Det kan diskuteres hvorvidt det er problematisk med forskjellsbehandling. Flere av virksomhetene er opptatt av de individuelle løsningene i hvert enkelt møte med brukerne. I det siste eksempelet problematiserer lederen nettopp den forskjellige behandlingen. Vi kan stille spørsmål ved om for stor grad av forskjellsbehandling vil være problematisk for brukerne og skape unødvendige frustrasjoner. Det kan være at praksis har en slagside mot individfokus i skjønnsutøvelsen.

Jeg har vært opptatt av å få fram informantenes utfordringer ved utøvelse av skjønn. I følge to av informantene handler det mye om skjønn, og de er opptatt av hva som er klokt å gjøre i møte med hver enkelt person i hver situasjon. Følgende forhold har kommet fram i dette punktet: De følger noen regler og har utviklet en «policy» for praksis i noen sammenhenger. De bruker forbilder og ønsker å framstå som kloke. Når det er mulig, diskuteres løsninger før handling. Ofte må de handle raskt, og da snakker de sammen i etterkant når det trengs. Det er

sårbart å handle når andre er tilstede, fordi kollegaer og brukere kan vurdere om handlingen var klok og god. Hvis en ansatt blir for emosjonell i en situasjon, tar kollegaer over. Det er vanskelig å standardisere praksis med mange fagpersoner og ulike brukerbehov.

I fortsettelsen skal vi se på hvilken plass refleksjon har i virksomhetene. Refleksjon er en nøkkel for utøvelse av verdibasert ledelse og det har stor betydning å sette egne ord på praksis og få andres refleksjon. Utvikling av en verdibevisst organisasjon skjer ved at verdiene virkeliggjøres i handling og ved selvrefleksjon (Aadland 2004:157). Vi skal se på hvilken betydning refleksjon har for ledernes håndtering av vanskelige problemstillinger og hvilken plass refleksjon har i den enkelte virksomhet.

Det er gjennomgående for alle virksomhetene at de har regelmessig og forpliktende veiledning for fast ansatte. Enkelte ledere er med på dette. Tre av stedene har daglige morgenmøter eller morgenkaffe med mulighet til å ta opp vanskelige saker, og noen har oppsummering før de går hjem. Alle lederne bruker uformelle kontakter eller andre ledere som samtalepartnere om kompliserte temaer.

*Jeg synes at dette med å reflektere over egen praksis er jo helt avgjørende for på en måte å korrigere. Refleksjonen ligger jo midt i mellom denne stolpen og dette ytre da. Midt imellom dette ytre som vi snakket om, alle disse utfordringene, kravene, forventningene, den stolpa, noen kjerneverdier som står fast, midt imellom der ligger refleksjon-hvordan du skal forholde deg til dette. Og derfor tenker jeg det å ha reflekterende rom, det er viktig (leder 5).*

Virksomhet 5 har noen faste «refleksjonsrom». Det ene er den obligatoriske veiledningen for staben og der er også leder med. I tillegg har de daglig morgenkaffe der de kan melde behov for å diskutere situasjoner som har vært krevende.

*Vi har jo dette faste temaet på våre stabsmøter, og det er gjester som representerer en spesiell utfordring for oss akkurat nå. Og det er jo sånn: hvordan møte, hvordan sette grenser, hvordan ha denne kjernen i oss og samtidig- hvor imøtekommende skal vi være da? Hvor lite grensesettende skal vi være?(leder 5).*

På spørsmål om hvordan han som leder håndterer vanskelige situasjoner, sier han at det er viktig å ha noen å drøfte saker med og han nevner nettverket utenfor Bymisjonen. For egen

del har han anonymiserte etiske refleksjoner med kona og et vennepar. Han opplever at nærmeste leder tar seg tid når han ber om å få diskutert en sak. Han kan ha etiske refleksjoner inntil en viss alvorlighetsgrad på stabsveiledning og stabsmøter, men i økende grad er det temaer han ikke kan diskutere der.

På spørsmål om hovedorganisasjonens fokus på refleksjon, svarer han:

*av og til så opplever jeg at det er ganske stor- lang avstand mellom Tollbugata og kontoret og oss. Jeg synes Sturla, generalsekretær, holder gode foredrag og har stor vekt på dette, men det er litt tilfeldig hvor mange... jeg er i ledergruppa, jeg får disse impulsene. Det ligger et ganske stort ansvar på meg for å bringe, og bære dette videre. Hvis jeg som leder ikke er klar over den stolpen og det ansvaret jeg har, tror jeg det fort kan bli litt pulverisert utover i organisasjonen (leder 5).*

Han opplever at refleksjon har stor plass i det månedlige lederforumet, men han mener at det «glipper noe i den daglige travelhet». Hans enhet er privilegert fordi de ikke jobber turnus og de har ganske mange møteplasser for refleksjon, men han sikter til andre enheter i organisasjonen:

*det er veldig, veldig avgjørende hvordan lederen er i sin refleksjon for å få involvert sin egen stab. Og hvis vi har ledere som ikke har tid, rom, som i travelheten kan være litt utbrente, litt slitne, litt desillusjonerte, så glipper det fort (leder 5).*

En annen informant bekrefter dette. For henne hindrer travelhet refleksjon. Hun har veldig mye å gjøre som leder og sier følgende: «men det er for mye, så det går på bekostning av å være tilstede, reflektere med folk. Det skal jeg jobbe med å snu» (leder 2).

På spørsmål om hvilken betydning refleksjon har i hennes sammenheng, svarer hun: «altfor liten rolle, vi er altfor handlingsorientert. Vi leverer hele tiden, vi har en sånn kultur at det er bare når jeg sitter og har en klient, at jeg leverer» (leder 2). Hun opplever en mangel på refleksjonsrom i hverdagen selv om de har månedlig gruppeveiledning og skal starte opp med internt møte annenhver uke. Hun er opptatt av eksempelets makt: «Det nytter ikke å snakke om at refleksjon er viktig hvis ikke jeg inviterer til, og setter av tid, og er til stede og deltar i refleksjon» (leder 2).

De månedlige lederforumene har noe rom for refleksjon, men hun sier samtidig at det fort blir mange saker og mye informasjon. Det halvårslige Klækken-seminaret for ledere har noe

mulighet for fellesrefleksjon, men hun etterlyser at hovedorganisasjonen har mer fokus på refleksjon, både for å lære metoder og for refleksjon rundt Bymisjonens dilemmaer: *«hvis jeg skal være god på refleksjon her så må jeg få litt støtte i min egen ledergruppe da»* (leder 2). Ellers nevner hun Bymisjonsakademiet som det tyngste på refleksjon, men påpeker at de færreste deltar på det.

En annen informant oppfatter Bydelsakademiet som et signal fra ledelsen om at refleksjon rundt verdier er viktig. Han nevner at generalsekretæren er opptatt av refleksjon. Det viktigste tiltaket for å få hjelp til å reflektere over praksis, er opprettelsen av Fagutviklingsenheten, og han beskriver at de er *«den viktigste støttespiller knyttet til refleksjon rundt vår virksomhet»* (leder 3). Leder synes at Klækken-seminar for ledere er viktig mens det månedlige lederforum ikke fungerer særlig godt. Dette kunne vært utnyttet bedre ved at lederne for lavterskeltilbud kunne jobbet sammen.

På spørsmål om hvilken rolle refleksjon har i virksomheten, svarer leder at det er travelt og beslutninger tas hele tiden, og han sier: *«jeg synes for så vidt at refleksjon er viktig»* (leder 3). Han prøver å få til noen refleksjonsrom. Det ene er at han og nestlederen reiser bort, er i forkant og planlegger. I tillegg reiser han selv bort to dager i året der hensikten er å tenke ut løsninger på vanskelige valg. Det viktigste arbeidsredskapet lederen har for å løse vanskelige problemstillinger er å diskutere med nestleder. Staben reiser også bort noen dager for å reflektere, men det er ikke så enkelt:

*Vi pleier å reise bort et par dager, hele gruppa, for å tenke sammen... så sliter vi mye mere med, fordi vi jobber ulikt, å reflektere og snakke sammen om vanskelige situasjoner som oppstår. Kanskje ikke refleksjon er det mest akutte der men mer utblåsing eller bearbeiding av vanskelige ting... (leder 3).*

I motsetning til dette, beskriver en leder at hun har en stab som synes det er spennende å reflektere og diskutere og tenke. På spørsmål om hvilken plass refleksjon har i arbeidet, sier hun at det har en stor plass, *«for mye av det som skjer her er så udefinert»* (leder 1).

De har mange formelle og uformelle fora for refleksjon. På daglige morgenmøter brukes deler av tiden på å snakke om episoder fra dagen før. De har alltid tid på slutten av dagen til å oppsummere og det legges fortløpende til rette for de små foraene i løpet av dagen hvis noen trenger å snakke sammen om en sak.

For egen del reflekterer hun mye rundt den daglige driften, men hun sliter med å tenke strategisk og «løfte seg hakket opp» og være i forkant. Denne problematikken ble omtalt under punkt 4.3.4.

På spørsmål om hovedorganisasjons fokus på refleksjon, opplever hun ikke det månedlige lederforum som så egnet. De er mange ledere fra vidt forskjellige sammenhenger. For egen del bruker hun sin leder som samtalepartner og har i tillegg mange kontakter i Bymisjonen som hun kontakter ved behov. De uformelle kontaktene er viktigst for henne.

Ved det siste stedet sier lederen at «*jeg tenker først og fremst av vi driver med mye refleksjon- både organisert og ikke-organisert*» (leder 4). De har morgensamling der de planlegger og prater, samt en avslutning hver dag der de kan «*debriefe og legge fra oss ting så vi ikke tar for mye med oss hjem*» (leder 4). I løpet av dagen møtes de mange ganger på kontoret for korte oppdatering av hverandre på hendelser og hva de har sagt til ulike brukere.

På spørsmål om hovedorganisasjonens fokus på refleksjon, svarer lederen at det månedlige lederforum har for lite fokus på lederspørsmål. I den gruppa han tilhører, er virksomhetene veldig uensartede, og har forskjellige problemstillinger de står i. Han hadde ønsket å kunne samarbeide mer med ledere for liknende sammenhenger.

## Oppsummering

I denne delen har jeg vært opptatt av hvilken plass refleksjon har i utøvelse av ledelse. Alle stedene har et bevisst forhold til refleksjon og har fast gruppeveiledning. Det var ulik praksis med hensyn til om leder deltok i fellesveiledningen. Lederne brukte egne ledere eller rådgivere som samtalepartnere. Noen hadde uformelle samtalepartnere ellers i Bymisjonen, og enkelte brukte eksterne grupper eller ektefelle og venner for refleksjon.

Det kan virke som tre av stedene har refleksjon naturlig integrert i hverdagen både for egen del og for personalgruppen. To av lederne beskrev tydeligst et tidspress og stort arbeidspress og i disse sammenhengene var ikke refleksjon en naturlig del av hverdagen. Det ene stedet hadde ikke kultur for det ennå og på det andre stedet var det vanskelig å få personalgruppen til å reflektere sammen utenom ekstern veiledning.

Det månedlige lederforum ble nevnt av alle og kun en synes det var stor fokus på refleksjon der. Flere hadde ønsker om endret opplegg på samlingene. En ønsket større oppmerksomhet rundt refleksjon og opplæring for at hun selv skulle være god på det. Bymisjonsakademiet ble nevnt av to som et viktig signal fra ledelsen om betydning av refleksjon og to viste til generalsekretærens oppmerksomhet på refleksjon.



## 5 Konklusjon

Lederne står i et forventningspress og et krysspess i utøvelse av sin lederfunksjon. Daglig drift og møter med brukerne skal avspeile det verdigrunnlag og den overordnede ide som Kirkens Bymisjon har for sine virksomheter. Dette er noe som kommer til uttrykk i strategi og handlingsplaner. Samtidig preges målsettinger av den enkelte virksomhets tradisjoner, så vel som av en forståelse av hva som er ønskelig og hva som er den beste måten å arbeide på. Denne avstanden mellom slik det er og hva vi skulle ønske oss, beskrives av mange som et dilemma.

Studien har handlet om vanskelige valgsituasjoner og etiske dilemmaer. Studiens formål var å undersøke hvilke vanskelige valgsituasjoner ledere sto i og hvordan disse ble håndtert. Fem virksomhetsledere for psykososiale tilbud ble intervjuet, og materialet ble analysert i lys av et valgt teoretisk perspektiv. Teorier om verdibasert ledelse og verdier, klokt lederskap og dømmekraft, etikk, oppmerksomhet, organisasjonskultur og vanskelige valgsituasjoner utgjør et samlet perspektiv. Studien bygger også på relevant forskning om ledelse i diakonale organisasjoner.

Studien indikerer at verdiperspektivet er en integrert og naturlig del av praksisen. Verdiene «sitter i veggene og i ryggmargen». Informantene har beskrevet en hverdagspraksis som på mange vis etterlever visjonen om at «mennesker i byen erfarer respekt, rettferdighet og omsorg» (Verdidokumentet 2009: 5). Funnt i min studie er i samsvar med funnt i HSH- studien som viser at kjerneverdiene er «integrerte, personlig eide og naturlige handlingsuttrykk» for personalet (Aadland m.fl. 2006:45). De «lever» verdiene, men verdiene er ikke alltid lett å oversette i konkrete valgsituasjoner.

Det ser ut til at virksomhetene har ulik grad av systematikk når det gjelder å arbeide med etiske dilemmaer. Enkelte steder har en regelmessig evaluering av praksis. En virksomhet har ukentlige møter der de sjekker om de formidlet de ønskede verdier i vanskelige brukersituasjoner. Andre legger vekt på modeller og forbilder og på at verdiene skal vises i konkrete kulturuttrykk. Enkelte har ikke språksatt bruksverdiene, og verdiene oppfatter som vage og vanskelige å konkretisere. HSH-studien fant også forskjeller mellom organisasjonenes verdipraksis. En systematisk og målrettet verdiutviklingsprosess ble beskrevet som en praksis tråd med idealene for verdibasert ledelse. Å ha «verdiene i veggene», uten navngitte verdier, ble betegnet som et mere «organisasjonskulturelt syn» (Aadland m. fl. 2006:45).

Verdier ble i noen grad løftet fram som tydelige hjelpemidler i valgsituasjoner, og flere ledere hadde eksempler på dette. Nedskjæringer og oppsigelser av ansatte ble beskrevet som et verdivalg, der hensynet til virksomhetens oppdrag sto i konflikt med hensynet til enkeltpersoner. Prosessen ble gjennomført med bevisst fokus på verdier. Ansatte og tillitsvalgte deltok i refleksjoner rundt mulige løsninger i omstillingsprosessen.

I en annen virksomhet sto ansatte i vanskelige dilemmaer knyttet til brukere med akutte hjelpebehov. Brukerne hadde ikke rettigheter i det norske samfunnet. Fokus på verdien tilstedeværelse hjalp ansatte til å være i situasjonen sammen med brukerne, selv om de ikke kunne hjelpe på annet vis.

Samtidig som verdier i noen grad benyttes som hjelp i valgsituasjoner, oppleves verdier som vage og vanskelige å oversette i konkrete situasjoner. Når lederne har vansker for å språksette verdier, kan det kanskje bety at verdiene er mere underforståtte og implisitte i praksisen.

Det er ikke alle som kan gjengi kjerneverdiene like godt. Kirkens Bymisjon har verdiene verdighet, felleskap, rettferdighet, solidaritet, barmhjertighet, håp og tro som sine kjerneverdier. I tillegg har de visjonsverdiene omsorg, respekt og rettferdighet. Flere har vansker med å forholde seg til hvordan de skal kontekstualisere barmhjertighet. Det at lederne ikke helt kan gjengi kjerneverdiene, betyr ikke at de ikke er viktige for praksis.

Det kan virke som det ikke kjerneverdiene eller visjonsverdiene som skaper de største frustrasjonene. Verdien rom for alle er en av verdiene som utfordrer de ansatte, og setter de overfor et etisk dilemma. Lavterskeltilbudene tar idealet om rom for alle på ytterste alvor. De går inn i det og så viser det seg at det blir ganske krevende. Bymisjonens-virksomhetene må forholde seg til de krevende problemstillingene rundt romfolk som Norge som nasjon foreløpig møter med lovforbud og politi. Idealet om å ha rom for alle blir spesielt utfordrende når Oslo som, by møter nye problemstillinger. Avisen Vårt Land refererer til at «byrådet i Oslo og politiet varsler en mer konsekvent og tydelig linje mot tiggere og andre som kommer til å sove ute i hovedstaden i sommer» (Vårt Land 2013). Lederne må også forholde seg til krevende etiske dilemmaer som gjelder menneskets autonomi, brukers ulovlige handlinger, og psykisk syke og rusmisbrukere med en utfordrende atferd.

Det er uklart for meg i hvilken grad lederne formidler erfaringene rundt vanskelige etiske dilemmaer til ledelsen i organisasjonen. Jeg kjenner ikke til om Kirkens Bymisjon som organisasjon har definert og diskutert verdien rom for alle som et etisk dilemma. Kanskje er dette en av de kritiske grensene som organisasjonen må forholde seg enda tydeligere til. Dette

for å ta stilling til hvilke omkostninger det høye idealet kan ha for ansatte og ledere over tid. Det kan se ut til at idealet om rom for alle vanskeliggjør ansattes muligheter for grensesetting.

Vi skal i fortsettelsen se på andre vanskelige valgsituasjoner lederne sto i. Lederne presenterte problemstillinger knyttet til reduserte bevilgninger og oppsigelser, vanskelige saker relatert til ansatte og frivillige, og belastninger i selve rollen som ledere. Problemstillingene relatert til medarbeidere er dokumentert i tidligere studier. Ledere skal finne den vanskelige balansen mellom hensynet til enkeltpersoners behov opp mot hensynet til de andre i personalgruppen. Leder skal også ivareta helheten og realisering av virksomhetens verdier og mål. Særlig utfordrende er saker som møter mye motstand blant ansatte. Det er også krevende å håndtere ansatte og frivillige som har en atferd som ikke er i overenstemmelse med de ønskede verdiene i organisasjonen (Berg 1995; Kaufmann & Kaufmann 2003). Kirkens Bymisjon har en stor stab av frivillige, og ledere i organisasjonen møter en annerledes utfordring enn det ledere vanligvis møter. Frivillige har andre begrunnelser for å gjøre en jobb enn det ansatte har (Habermann 2007).

To informanter opplevde spesielt tidspress, høye krav og vanskelige prioriteringsvalg som krevende. En leder opplevde et krysspress mellom krav fra medarbeidere, fra Bymisjonen sentralt og fra eksterne forhold. Disse problemstillingene er omtalt i tidligere forskning som en stressende side ved lederes arbeidssituasjon (Berg 1995; Hellesøy 2002). En av de to lederne som tydeligst opplevde tidspress, syntes at ambisjonsnivået generelt i organisasjonen var for høyt. Jeg kjenner ikke til om dilemmaet knyttet til høyt ambisjonsnivå er diskutert sentralt i organisasjonen. Tre av stabene hadde også stort arbeidspress. En personalgruppe hadde interne uenigheter og konflikter rundt prioriteringer av oppgaver. En annen leder var utrygg på hvorvidt hun ivaretok alle sider ved lederjobben, og hun ønsket seg tydeligere forventninger fra ledelsen.

Lederne i studien snakket mye om håndtering av vanskelige valgsituasjoner. Mange vurderinger handlet om skjønn. Etikkk-«språket» inneholder ord som dømmekraft og skjønn, og disse peker mot hvordan man bør handle (Eide & Aadland 2012:19). Informantene var opptatt av hva som var klokt å gjøre i møte med hver enkelt bruker i hver enkelt situasjon.

I følge Brunstad bruker vi dømmekraft i fravær av klare regler og prosedyrer (Brunstad 2009:21). Utfordringene med skjønnsutøvelse ble særlig løftet fram i relasjon til vanskelige

situasjoner rundt brukerne. Studien har vist følgende forhold rundt utøvelse av skjønn: De følger noen regler og har utviklet en «policy» for praksis i enkelte sammenhenger. I noen situasjoner bruker forbilder som mal for handling. Personalt tar over for hverandre i situasjoner der en kollega blir for emosjonell i håndteringen av en krevende bruker. Flere ledere opplever det krevende å skulle håndtere situasjoner med tilskuere tilstede, fordi tilskuerne kan vurdere om handlingen var klok og god.

Tidsaspektet ser ut til å være vesentlig for hvordan de håndterer situasjoner. I møte med brukerne må de ofte reagere raskt, og ansatte har ikke mye tid til å tenke ut alternative løsninger. Så ofte som det er mulig velger de å konferere med hverandre i forkant av en beslutning, og flere virksomheter er opptatt av å bruke tid på refleksjon i etterkant av hendelser. De bruker tid på refleksjon enten på slutten av arbeidsdagen eller neste morgen.

Standardisering av praksis er vanskelig både fordi det er mange fagpersoner som gjør ulike etiske vurderinger, og fordi brukerbehovene er forskjellige. Jeg kan undre meg over om stor grad av forskjellsbehandling kan være problematisk for brukerne og skape unødvendige frustrasjoner.

Teori viser til at refleksjon over praksis er viktig, og at det er nyttig at refleksjon skjer i etterkant av en hendelse (Aadland 2009:65). Funn i studien viser at refleksjon har betydning for hvordan situasjonene håndteres. Tre av stedene har refleksjon som en integrert del av hverdagspraksisen, mens to av virksomhetene ikke har daglige «refleksjonsrom». For en av lederne var tidspress en direkte hindring for refleksjon. Hun ville endre på dette fordi hun ønsket å være et forbilde for ansattes med hensyn til refleksjon. Det er en styrke at alle virksomhetene har pålagt gruppeveiledning med ekstern veileder. Alle lederne har formelle og uformelle «refleksjonsrom» i eller utenfor Bymisjonen. En av lederne beskrev betydningen av refleksjon slik:

*det er veldig, veldig avgjørende hvordan lederen er i sin refleksjon for å få involvert sin egen stab. Og hvis vi har ledere som ikke har tid, rom, som i travelheten kan være litt utbrente, litt slitne, litt desillusjonerte, så glipper det fort (leder 5).*

Kun en av informantene opplevde at det månedlige lederforumet gav særlig plass for refleksjon. De fleste ønsket at lederforaene skulle ha mere plass for refleksjon, og flere ønsket

et tettere samarbeid med liknende enheter i sin gruppe. Generalsekretæren fokus og Bymisjonsakademiet ble nevnt som uttrykk for at organisasjonen vektlegger refleksjon.

Oppgaven ble innledet med en beskrivelse av endringer i samtiden, og av de sammensatte og komplekse utfordringene ledere møter. Studien har vist at fem virksomhetsledere i Kirkens Bymisjon møter nettopp komplekse utfordringer, og at brukerbehovene er «overveldende», slik en leder sa det. I vanskelige valgsituasjoner uten selvskevne og tydelige løsninger er kunsten både å finne ut *hva* en skal bruke av alt en kan, *når* en skal bruke det og *hvordan* (Brunstad 2009:16). Studien har vist meg de mange utfordringene lederne står i når de skal mestre denne krevende kunsten.

## 6 Litteraturliste

Askeland, Harald (2012a). Introduksjon til organisasjon og ledelse i diakonale organisasjoner. I: Einar Aadland (red.). *Ledelse i diakonale virksomheter*. Oslo: Akademika Forlag, s.17-37.

Askeland, Harald (2012b). Diakoniledelse i praksis. I: Einar Aadland (red.). *Ledelse i diakonale virksomheter*. Oslo: Akademika Forlag, s.167-189.

Bang, Henning (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Berg, Morten Emil (1995). *Rollen i midten. Lederen som endringsagent*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Brunstad, Paul Otto (2009). *Klokt lederskap mellom dyder og dødssynder*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

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

Christoffersen, Svein Aage (red.) (2011). *Profesjonsetikk. Om etiske perspektiver i arbeidet med mennesker*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Eide, Tom (2011). *Hva skal mellomledere med etisk teori?* Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. Manus.

Eide, Tom og Einar Aadland (2012). *Etikkhåndboka for kommunenes helse - og omsorgstjenester*. Oslo: Kommuneforlaget AS.

Føllesdal, Dagfinn (1998). *Hva skal vi med etisk teori*. URL: <http://www.apollon.uio.no/vis/art/1998/3/teori>. (lest 10.januar 2012)

Gilje, Nils og Harald Grimen (1993). *Samfunnsvitenskapelige forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Habermann, Ulla (2007). *En postmoderne helgen*. Museum Tusulanums forlag København Universitet.

Haugen, Kristin (2009). *Ledere og vanskelige valgsituasjoner - trenger ledere møteplasser for refleksjon?* Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. Masteroppgave i verdibasert ledelse.

Hellesøy, Odd H. (2002). Stress og mestring hos ledere. I: Anders Skogstad og Ståle Einarsen (red.). *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, s 311-330.

Henriksen, Jan-Olav og Arnt Johan Vetlesen (2006). *Nærhet og distanse. Grunnlag, verdier og etiske teorier i arbeid med mennesker*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Høen, Ragnhild Helena Aaland (23.april 2012). For første gang. *Vårt Land*, s 3.

Haaland, Frode Hubert og Frode Dale (2005). *På randen av ledelse. En veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Jacobsen, Asle P.L. (2005). *Fra sinnelag til system - Om å benytte verdier i ledelse av diakonal praksis*. Oslo: Universitetet i Oslo. Det teologiske fakultet. Masteroppgave i profesjonsetikk og diakoni.

- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, Kai Ingolf (2011). *Hermeneutikk*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. Notat til forelesning 5.9.2011.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kirkhaug, Rudi (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann (2010). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvalnes, Øyvind (2008). *SE gorillaen! Etikk i Arbeid*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Maierhofer, Naomi, Alannah E. Rafferty og Boris Kabanoff (2003). When and Why are Values Important in Organizations? I: S. W. Gilliland, Stephen W, Dirk D. Steiner og Daniel Skarlicki (red.). *Emerging Perspectives on Values in Organizations*. Greenwich: Information Age Publishing, s 392-419.
- Malterud, Kirsti (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Nilsonne, Åsa (2010). *Mindfulness. Treningsredskap for hjernen*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- NFON (2013). Mindfulness nytt:2. URL: <http://nfon.no/fileadmin/Mindfulness%20nytt/NFON%20-%20Mindfulness%20nytt%20-%20Nummer%202%20-%202013.pdf> (lest 8.4.13)
- Nordby, Halvor (2012). *Etisk dilemmaer i helse - og omsorgsarbeid*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Rø, Elisabeth Fougner (2008). *Ledelse av diakonale institusjoner*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. Masteroppgave i verdibasert ledelse.
- Selznick, Philip (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Skjørshammer, Morten (2009). Kunsten å institusjonalisere barmhjertighet. Om bruk av organisasjonsmythos i verdibasert ledelse. I: Einar Aadland (red.). *Kan institusjoner elske?* Oslo: Akribe AS, s 98-111.
- Skjørshammer, Morten, Vera Tangen Wenaas, Anders Frafjord og Andy Hyde (2012). Verdibasert ledelse - kan verdier og resultatstyring kombineres på en troverdig måte? I: Einar Aadland (red.). *Ledelse i diakonale virksomheter*. Oslo: Akademika Forlag, s.17-37.
- Stifoss-Hansen, Hans (2012). Forskning og ledelse i diakonale institusjoner. I: Einar Aadland (red.). *Ledelse i diakonale virksomheter*. Oslo: Akademika Forlag, s 131-145.
- Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo. Brosjyre. *Rom for alle*.
- Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo (2009). *Kompasset*. Strategidokument for Kirkens Bymisjon 2010-2012.

- Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo (2009). *Verdidokument. Visjon-Oppdrag-Verdier*.
- Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo (2011). *Årsmelding 2011*.
- Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo (2013). Høringsuttalelse. URL: <http://www.bymisjon.no/no/Om-oss/Rapporter-og-horinger/Horingsuttalelse-om-endring-i-politiloven-14/> (lest 18.4.13).
- Strand, Torodd (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- VG (2013). *Uverdige kampanje mot fattigfolk*. URL: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=10102139> (lest 8.4.13).
- Vårt Land (22.april 2013). Skal jage uteliggere fra Oslos gater. *Vårt Land*, s 5.
- Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Wyller, Truls (1996). *Etikkens historie*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag AS.
- Aadland, Einar (1998). *Etikk for helse - og sosialarbeidrar*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Aadland, Einar (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Aadland, Einar, Harald Askeland, Elin Flatebø, Heidi Haugen, Asbjørn Kaasa og Leif Stapnes (2006). *Verdibasert ledelse i praksis. En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Oslo: HSH/Diakonhjemmet Høgskole.
- Aadland, Einar (2007). Powerpoint-presentasjon publisert på Its Learning, dato 30.9.2010. Gjengitt etter tillatelse fra forfatteren,
- Aadland, Einar (2009). Diakonikritikk og kritisk diakoni. I Einar Aadland (red.). *Kan institusjoner elske? Samtidsessayer om diakonale virksomheter*. Oslo: Akribe AS, s 50-66.
- Aadland, Einar og Morten Skjørshammer (2009). Livssynsbasert helseinstitusjon i et sekulært samfunn. Paralyserende motsigelse eller stimulerende utfordring? I: Einar Aadland (red.). *Kan institusjoner elske? Samtidsessayer om diakonale virksomheter*. Oslo: Akribe AS, s 142-152.
- Aadland, Einar (2010a). Values in Professional Practice - Towards a Critical Reflective Methodology. I: *Journal of Business Ethics*, 97(3), s 1-15.
- Aadland, Einar (2010b). In Search of Values - Reporting from Eight Norwegian Organizations. I: *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 15( 2), s 22-30. URL: <http://ejbo.jyu.fi/> (lest 2.1.2013).
- Aas, Inger Johanne (2009a). *En hellig alminnelig, sekulær barmhjertighet-samtidsanalyse av Stiftelsen Kirkens Bymisjons diakonale profil*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. Masteroppgave i verdibasert ledelse.
- Aas, Inger Johanne (2009b). «Kan man ansette en muslim i en diakonal institusjon da?». Lederoppfatninger om diakoni, trosforankring og multikulturalitet i Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo. I: Einar Aadland (red.). *Kan institusjoner elske? Samtidsessayer om diakonale virksomheter*. Oslo: Akribe AS, s153-170.



## 7 Vedlegg

### Vedlegg 1: informasjonsmail 1

KAN DU TENKE DEG Å BLI INTERVJUET I EN TIME, HALVANNEN?

Jeg er student ved Diakonhjemmets Høgskole i Oslo, hvor jeg er i ferd med å avslutte en mastergrad i Verdibasert ledelse. Min veileder på masteroppgaven er Asbjørn Kaasa. Leveringsfrist er 2. mai 2013.

Arnhild Taksdal har på vegne av Kirkens Bymisjon gitt meg mulighet til å henvende meg til dere i Kirkens Bymisjon i Oslo for å gjennomføre en intervjustudie med seks ledere. Etter anbefaling fra Taksdal, ønsker jeg å gjennomføre intervjuer med seks virksomhetsledere som har deltatt på Bymisjonsakademiet.

Med dette informasjonsbrevet ønsker jeg å utdype prosjektets innhold og si litt om hva det innebærer for den enkelte.

Temaet for undersøkelsen er *ledelse, vanskelige valgsituasjoner og refleksjon*. Jeg ønsker å lytte til hvilke vanskelige valgsituasjoner ledere i Kirkens Bymisjon står i /har stått og hvordan dere som ledere reflekterer rundt disse situasjonene. Formålet er både å lære om hvilke problemstillinger som blir de vanskeligste i en diakonal organisasjon og hva ledere legger vekt på når de foretar valg. Prosjektet er ingen evaluering av Bymisjonsakademiet eller av ledere i SKBO.

Hvert intervju vil ta 60- 90 minutter. Intervjuene vil bli tatt opp på diktafon og lydopptaket vil bli skrevet ut ordrett. Jeg vil understreke at det er kun jeg som skal lytte til lydopptaket, og lydopptaket vil bli slettet etter at intervjuene er nedskrevet. Hvis ønskelig kan den enkelte av dere få utskriften til gjennomlesing. Jeg vil gjennomføre en forsiktig anonymisering slik at utenforstående ikke uten videre vil kjenne igjen sitater. Jeg vil ikke beskrive den enkelte virksomhet. Det er helt opp til den enkelte av dere hva dere vil si, og jeg ber dere presisere hvis dere ikke ønsker sitert enkelte av utsagnene.

Jeg vil om kort tid sende ut en ny mail med forslag til aktuelle tidspunkt for intervju, men jeg strekker meg gjerne for å finne tidspunkter som passer for dere. Før det, altså så snart som mulig, vil jeg gjerne ha en *tilbakemelding på om dere kan tenke dere å delta på intervju*. Jeg planlegger å starte intervju onsdag 3.januar. De fleste intervjuene vil gjennomføres de tre første ukene av januar 2013. I neste mail sender jeg også ut noen spørsmål for forberedelse.

Vennlig hilsen

Ingjerd Ramsfjell

## Vedlegg 2: Informasjonsmail 2

Hei!

Arnhild Taksdal har for noen dager siden sendt deg litt informasjon om studiet «ledelse, vanskelige valgsituasjoner og refleksjon». Jeg holder på med en master i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole og jeg ønsker å intervju seks virksomhetsledere som har deltatt ved Bymisjonsakademiet og som jobber i Kirkens Bymisjon i Oslo. Hensikten med intervjuene er å lære mere om hvilke vanskelige situasjoner ledere står i, og hvordan ledere reflekterer rundt disse situasjonene. Temaer i intervjuet vil være vanskelige valgsituasjoner, verdier og refleksjon.

Da jeg veldig gjerne vil starte intervjuer over nyttår, er jeg spent på hvem av dere som kan tenke dere å være med. Jeg vil gjerne ha rask tilbakemelding på om du kan tenke deg å delta. Det vil ikke kreve forberedelser til samtalene.

Når jeg får tilbakemelding fra deg, vil jeg sende ut alternative tidspunkter. Intervjuene vil gjennomføres i januar og jeg kommer gjerne til din arbeidsplass. Hvis du har spørsmål, kan jeg kontaktes på telefon 92410205.

Vennlig hilsen

Ingjerd Ramsfjell

### Vedlegg 3: Intervjuguide

1. Kort presentasjon av prosjektet og av meg selv
  - a) Samtykkeerklæring
  - b) Informasjon om forsiktig anonymisering. Informanten må gi beskjed underveis i intervjuet hvis enkelte utsagn ikke skal refereres
1. Presentasjon av informanten
  - a) Hvor lenge har du vært leder i SKBO?
  - b) Data om virksomheten du leder (antall årsverk, antall frivillige, ansvarsområde)
2. Verdigrunnlag og verdibasert ledelse
  - a) Har din virksomhet formulert egne verdier/visjoner? Eventuelt hvilke?
  - b) På hvilke måter blir verdiene fulgt opp i din virksomhet? Gi eksempler
  - c) Opplever du et gap mellom ønskede verdier og virksomhetens praksis?
  - d) Hvis ja: hva er den viktigste årsaken til at det er et gap? Hva er dere best/dårligst til?
  - e) Hvilke verdier har din hovedorganisasjon?
  - f) Identifiserer du deg med disse verdiene?
  - g) Hvis nei: hvis du skulle lage nye verdier, hva ville du hatt som verdier?
  - h) Hva legger du i verdibasert ledelse?
  - i) Hvilken betydning tror du fokus på verdier og verdibasert ledelse har for utvikling av virksomheten?
  - j) Er det noen forhold som har hatt særlig betydning for ditt fokus på verdier og etikk?
  - k) Hvis Bymisjonsakademiet nevnes: Hvilken betydning har Bymisjonsakademiet hatt for deg?
3. Vanskelige valgsituasjoner
  - a. Hva er de vanskelige valgsituasjonene for deg?
  - b. Når du skal foreta valg, hvilke verdier er de fem viktigste verdiene ideelt sett for deg?
  - c. Kan du beskrive en vanskelig valgsituasjon du står i og på hvilken måte den blir vanskelig for deg?

- d. Hva er eventuelt de etiske dimensjonene ved denne situasjonen?
- e. I forhold til de fem viktigste verdiene du presenterte tidligere, ha blir den avgjørende verdien du vektlegger i den valgsituasjonen du har beskrevet?
- f. Kan du beskrive hvordan du løser en vanskelig valgsituasjon?

#### 4. Lederrefleksjon

- a. Jeg er i studien opptatt av etisk refleksjon og valg. Kan du si litt om hva du tenker om refleksjon?
- b. Hva er de viktigste hindringer (hva står i veien for) for at du får reflektert over egen praksis?
- c. Hvordan legger du eventuelt til rette for at medarbeiderne kan reflektere over egen praksis?
- d. I hvilken grad er det fokus på refleksjon i hovedorganisasjonen?

## Vedlegg 4: Samtykkeerklæring

Samtykke

for deltakelse i prosjektet:

### Ledelse, vanskelige valgsituasjoner og refleksjon

Deltakelse i intervju er basert på ditt frivillige, informerte samtykke. Dersom du ønsker informasjon utover det som er mottatt i mail og den muntlige informasjon du får i starten av intervjuet, har du anledning til å be om dette.

Dersom du på bakgrunn av dette sier ja til å delta, må du signere denne samtykkeerklæringen. Selv om du har samtykket til å delta, kan du ombestemme deg når du måtte ønske.

Jeg.....(navn med blokkbokstaver)

bekrefter at jeg har mottatt informasjon om prosjektet i mail, og at jeg er villig til å delta i intervjuet.

Signatur.....

(signert av informant)

Dato:.....

(datert av informant)