

Fra verdidokumenter til verdier i praksis^F

– en planlagt øvelse

SAMMENFATNING

© 2023 Ragnhild Stakkeland,
Benedicte Tvetter Kivle



Innledning: I denne artikkelen vektlegger vi betydningen av planlagt øvelse i praktisering av vedtatte verdier på arbeidsplassen. Mange helsetjenester har vedtatte verdier som ideelt sett skal påvirke utøvelsen av tjenesten. Skal verdiene påvirke praksis, trengs en bevissthet omkring hvordan bevegelsen fra vedtatte verdier til verdipraksisen styres og ledes. En utbredt tilnærming til praktisering av verdier handler om refleksjon over praksis. Vi hevder i artikkelen at refleksjon over praksis ikke er tilstrekkelig, og vi utforsker potensialet som ligger i å ta i bruk etablerte arenaer på arbeidsplassen for felles øvelse i å praktisere bestemte vedtatte verdier.

Metode: En kvalitativ intervjustudie av fem ledere ved et norsk kompetansesenter der ledere og ansatte har gjennomgått en planlagt og vellykket verdiprosess.

Funn: En deltagende prosess for å etablere felles verdier er ikke i seg selv en garantist for at vedtatte verdier blir praktisert i yrkesutøvelsen. Vi fant heller at

planlagte verdipraksiser kunne bidra til å forsterke ønskede verdier i praksis internt og eksternt i tjenesten. Betydningen av felles verdipraksiser ble tydelig illustrert da en kollektiv verdipraksis, et såkalt glødebarometer, ble innført og utviklet i kompetansesenteret som en intern praktisering av verdien anerkjennelse. Praksisen hadde innvirkning på ansattes og lederes bevissthet rundt hvordan anerkjennelse kom til uttrykk i praksis. Den kollektive øvelsen i å utøve anerkjennelse internt gav praktisk kompetanse i å utøve verdien også eksternt.

Konklusjon: Ved hjelp av institusjonell handlingsteori forstår vi planlagte, interne (ut)øvelser av verdier som en egnet fremgangsmåte for å påvirke praktiseringen av vedtatte verdier. Basert på erfaringer fra en verdiprosess av beste praksis i et norsk offentlig kompetansesenter i psykisk helse utleder vi en hypotese om at vedtatte verdier påvirker praksis gjennom interne felles verdipraksiser. Hypotesen må prøves videre i ulike kontekster.



Ragnhild Stakkeland er førstelektor i pedagogikk ved Universitetet i Sørøst-Norge. Stakkeland er cand. polit, pedagogikk hovedfag, fra Universitetet i Oslo og har mastergrad i verdibasert ledelse fra VID vitenskapelige høyskole.



Benedicte Tveter Kivle er førsteamanuensis ved Fakultet for teologi og samfunn, VID vitenskapelige høyskole. Kivle har PhD i organisasjonssosiologi og underviser og forsker i lærende organisasjoner, inkluderende ledelse og lokalsamfunnsutvikling.

Innledning

De vedtatte verdiene i en offentlig helsetjeneste skal ideelt sett komme til uttrykk gjennom lederes og ansattes handlingsmønstre. «Practicing what you teach», som det heter. Verdiene, det som blir ansett som verneverdig og ønskelig, er knyttet til organisasjonskulturen, til individers uttrykte holdninger og summen av individuelle og kollektive handlinger på en arbeidsplass (Aadland & Askeland, 2017; Bang, 2020). I denne artikkelen diskuterer vi hvordan ledere i offentlige helsetjenester kan bidra til å internalisere organisasjonens vedtatte verdier gjennom gjentakende, kollektive, verdiladede rutiner internt; såkalte kollektive verdipraksiser. Vi trekker i vår argumentasjon på erfaringer fra verdipraksis i et offentlig kompetansesenter for mental helse, uttrykt gjennom intervjuer med alle lederne i senteret.

Verdier og verdigrunnlag er omdiskutert som styrende prinsipper for handling i organisasjoner. Mange hevder at arbeid med verdier er skinnprosesser som ikke har gjennomslagskraft på samme nivå som økonomiske insentiver, og som først og fremst er merkevarebygging for bedrifter og organisasjoner (Alvesson et al., 2021). Vi følger heller i fotsporene av det såkalte praksisperspektivet på verdier, som forutsetter at det foreligger en genuin motivasjon hos ledere og ansatte i organisasjonen til å skape bevissthet omkring verdier i hverdagslig handling (Aadland & Askeland, 2006; Espedal, 2020; Gehman et al., 2013). Vi forstår *verdier* som noe som ansees som godt, ønsket og verdt å ivareta og fremme gjennom normer og dype strukturer i en organisasjonskultur (Bang, 2020; Ladegård & Vabo, 2011; Schein, 1994). Verdipraksis forstår vi som avgrensede handlinger, enkeltvis eller gjentakende, som utviser intensjon, dyder eller ønsker om hva som er normativt rett eller galt, godt eller ondt (Gehman et al., 2013). Kollektive verdipraksiser låner vi fra Gehmans forståelse av verdipraksiser som *gjentakende, felles* planlagte handlinger som er iverksatt med den intensjon å skape et bestemt utfall. Slike styrte, gjentakende, felles verdipraksiser gir forutsigbarhet og

prioritet til det som er ønsket og villet i en organisasjon. Det kollektive verdipraksisbegrepet ligner mye på forståelsen av *verdiarbeid (values work)*. Verdiarbeid er planlagte handlinger som fremmer kunnskap og refleksjon, og som fyller en organisasjon med ønskede handlinger (Espedal, 2020; Gehman et al., 2013).

Skal verdiene påvirke praksisen, krever det en bevissthet omkring hvordan bevegelsen fra vedtatte verdier til verdipraksisen styres og ledes.

Ledere trenger stadig innspill til hvordan de kan fremme ønsket adferd på arbeidsplassen. Gjennom stortingsmeldinger og oppdragsdokumenter mottar fagmiljøene styringssignaler som påvirker prioriteringer og verdivurderinger (for eksempel St.meld. nr. 26 (1999–2000) og Meld. St. 34 (2015–2016)). Motstridende eller parallelle verdier eksisterer alltid samtidig i en organisasjon og vil påvirke adferden. Verdier har ulik karakter; noen er nær knyttet til virksomhetens formål og oppdrag og er slik mer generelle, mens verdier i lokale verdidokumenter kan være mer knyttet til ønskede kulturelle normer (Bang, 2020; Kvåle & Wæraas, 2017). Verdibevisste ledere utvikler og vedtar ofte verdier de ønsker skal prege den daglige utøvelsen av helsetjenesten. Skal verdiene påvirke praksisen, krever det en bevissthet omkring hvordan bevegelsen fra vedtatte verdier til verdipraksisen styres og ledes (Aadland, 2010; Espedal, 2020; Gehman et al., 2013). Er det slik at vi kan snakke oss til en klarere bevissthet rundt våre handlingsvalg? Mye faglitteratur forfekter dette synet, og refleksjon blir sjeldent problematisert (Aadland, 2010). Det er også vanlig å tenke at forankring av verdiene gjennom en åpen og inkluderende prosess frem mot felles verdier i en organisasjon gjør det lettere å implementere verdier i fremtidig praksis og handlingsvalg. Men refleksjon forut for og over praksis er bare én av flere former for verdiarbeid (Espedal, 2020; Hiekkataipale, 2015). Vi vil vektlegge praksisperspektivet når vi retter oppmerksomhet mot hvilke praksiser som kan forsterke ønsket adferd i tjenesten. Utgangspunktet vårt er at arbeid med verdier er for viktig og komplekst til å overlates til individuelle initiativ. Vi utforsker derfor potensialet som ligger i å etablere felles, planlagte og gjentakende verdipraksiser.

Vår problemstilling er: *Hvilken mulighet har ledere til å innvirke på bevegelsen fra vedtatt verdidokument mot troverdige og varige verdipraksiser i helsetjenesten?*

Først redegjør vi for hvordan handlingslogikker legger rammeverk og forutsetninger for å forstå ledelsen av verdipraksiser. Vi beskriver så mer inngående erfaringene med

verdiarbeid fra kompetansesenteret, slik det er beskrevet av lederne i senteret, før vi drøfter hvordan disse erfaringene kan ha mer allmenn betydning for verdiarbeid i helseorganisasjoner.

Å lede verdipraksiser

Hvordan kan ledere påvirke verdier i praksis? Ledelse og styring handler om å påvirke store og små handlingsvalg i en organisasjon (Christensen, 2019). Hvilken handlingslogikk vi forutsetter, blir avgjørende for hvilke virkemidler vi tar i bruk, og hvordan vi forventer at disse skal ha innvirkning (Alvesson, 2002). Få vil forfekta at medarbeidere utelukkende er formålsrasjonelle i sine handlingsvalg, men overraskende nok er det ofte det som implisitt forutsettes når ledeser mulighet for å påvirke etiske valg og verdier i praksis presenteres (Christensen, 2019; Hiekkataipale, 2015; Ladegård & Vabo, 2011). Etisk refleksjon etter praksis forutsetter rasjonalitet i de verdi-baserte handlingsvalgene man reflekterer over (Espedal, 2020; Hiekkataipale & Lämsä, 2017). Slikt verdiarbeid appellerer til fagansattes rasjonelle konsekvenslogikk, og forsterkes når belønninger og sanksjoner knyttes til hvorvidt verdidokumentets intensjon følges opp eller ikke. I mange sammenhenger fungerer denne måten svært godt. Det er likevel klare begrensninger knyttet til denne forutsetningen om formålsrasjonalitet.

Praksisperspektivet er på samme måte knyttet til innsikt fra den institusjonelle handlingslogikken til March og Olsen (2011). Institusjonell handlingsteori har lenge utfordret forutsetningen om at handlinger velges på bakgrunn av en (mer eller mindre begrenset) rasjonell, bevisst eller ubevisst beregning (Hiekkataipale, 2015; March & Olsen, 2011). March og Olsen utviklet en alternativ handlingslogikk som de kalte Logic of Appropriateness (LoA). Der supplerte de den formålsrasjonelle kost-nytte-logikken med en trestegs logikk: (1) Hva slags situasjon er dette? (2) Hvem er jeg? (3) Hva er forventet/passende handling for meg i denne situasjonen? March og Olsen utviklet Logic of Appropriateness (LoA) som et svar på det de oppfattet som begrensningene ved formålsrasjonelle virkemidler som pisk og gulrot i offentlige organisasjoner (March & Olsen, 2011). Ideen om begrenset rasjonalitet gikk ikke langt nok i å forklare og forstå underliggende mekanismer for menneskers handlingsvalg i organisasjoner (Hiekkataipale, 2015). Grunnlaget for handlingsvalg knyttet til etikk og verdier er i LoA ikke begrenset til kunnskap om hvilke verdier som er vedtatt, eller detaljerte instruksjoner for eller refleksjoner over rette handlingsvalg. LoA tilbyr et mer overordnet rammeverk der etiske avveininger favner fortolkningen av *situasjonens* «moralske intensitet» (Jones, 1991) og ulike identitetsfaktorer (Trevino, 1986), og skaper mening av formelle og uformelle regler som er konstruert i organisasjonen der situasjonen finner sted (Hiekkataipale & Lämsä, 2017; Sonenshein, 2007).

Erfaringene fra verdiarbeidet i et norsk offentlig kompetansesenter illustrerer videre hvordan en slik handlingslogikk kan se ut i praksis og også kan få konsekvenser for videre planlegging på arbeidsplassen.

Metode og valg av fremgangsmåte

Høsten 2019 ble alle lederne i et norsk offentlig kompetansesenter for mental helse intervjuet om sine erfaringer med en planlagt verdiprosess. Formålet til kompetansesenteret da undersøkelsen fant sted, var å bidra med kompetanseheving på tvers av sektorer, etater og forvaltningsnivåer innenfor temaet psykologiske traumer, og arbeidet foregikk gjennom ulike former for formidlingsarbeid, kurs og veiledning. Kompetansesenteret hadde en tydelig verdiprofil, med *mot*, *ydmykhet* og *anerkjennelse* som vedtatte verdier. Hensikten med studien var å få frem hvordan verdiene hadde blitt utviklet gjennom en planlagt verdiprosess i forbindelse med en omorganisering, og hvordan verdiene kom til uttrykk i praksis. Gjennom individuelle intervjuer med alle fem lederne i ledergruppen utforsket studien på hvilken måte lederne ledet verdiarbeidet, hvordan de utviklet verdigrunnlaget, og hvordan de anvendte de vedtatte verdiene i praksis (Stakkeland, 2020). Studiens informanter ble valgt strategisk med henblikk på å intervjuere ledere som hadde gitt uttrykk for at verdier stod sentralt i organisasjonen (Thagaard, 2018). Intervjustudien er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD), nå Sikt.

Hvordan kan ledere påvirke verdier i praksis? Ledelse og styring handler om å påvirke store og små handlingsvalg i en organisasjon.

Intervjuene ble gjennomført i uke 50 og 51. Lederne i ledergruppen ble bedt om å beskrive erfaringer fra verdiprosessen som de hadde gjennomført i forbindelse med en omorganisering, der dette kompetansesenteret var blitt fristilt fra direktoratet det tidligere hadde ligget under. Utgangspunktet for verdiprosessen var behovet for å utvikle en egen identitet, et felles ståsted for den nye organisasjonen. For å skape sin egen identitet ønsket ledelsen å starte en prosess for å skape kompetansesenterets egne verdier som enhetens arbeid skulle tuftes på, snarere enn å fortsette med verdiene fra tidligere overordnet enhet. Verdiprosessen ble ansett som relativt vellykket, og Stakkeland ønsket i sitt masteroppgavearbeid å utforske hvilke steg og handlingsvalg som hadde ledet frem til det gode resultatet.

En betenkning ved denne studien er at alle informantene hadde vært involvert i planlegging og gjennomføring av verdiprosessen. Dermed sier datamaterialet lite om hvordan denne prosessen ble erfart av mer perifere aktører i organisasjonen, og heller ikke av dem som forlot organisasjonen underveis. Materialet gir likevel god innsikt i hvordan lederne i ledergruppen reflekterte over sine erfaringer fra verdiprosessen.

Denne artikkelen bygger på funn fra intervjustudien. Analysen av situatene i datamaterialet er utviklet videre, og felles verdipraksis blir gitt mer oppmerksomhet i artikkelen enn i masteroppgaven. Sitatene er anonymisert.

Verdiarbeidet i kompetansesenteret

Gjennom analysen av datamaterialet ble det naturlig å dele opp verdiprosessen i to hovedfaser, fase 1 og fase 2. Første fase omhandlet prosessen med å utvikle og etablere verdier for praksis, altså å etablere et sett av felles verdier, mens andre fase handlet om prosessene for å finne veier/praksiser der verdiene ledet frem mot synlig verdibasert adferd i tjenesten.

Første fase i verdiarbeidet: felles verdidokument

De involverte lederne opplevde at verdiarbeidets første fase ble gjennomført på en grundig og forutsigbar måte. Springbrettet for å jobbe med verdidokumentet var at kompetansesenteret var blitt en selvstendig enhet etter omorganiseringen. I prosessen frem mot å enes om felles verdier fikk medarbeiderne god anledning til å legge frem hvilke verdier som hadde betydning for dem i arbeidet. Prosessen ble grundig forankret både oppover i organisasjonen i styret og ledergruppen, og nedover i organisasjonen blant medarbeidere. Lederne la vekt på at den brede involveringen av ansatte gav dem eierskap til verdiene de endte med å velge:

... så tror jeg at det som er viktig for å lykkes, som jeg tror vi har fått til, da, er at alle, hele kollegiet har vært veldig involvert i hele prosessen, de føler eierskap. De føler at de verdiene som vi da ender opp med, kjenner de seg igjen i ...

(leder 1)

Sammenhengen mellom deltagelse i prosessen og gjenkjenning i og eierskap til verdiene ble uttrykt på denne måten. Underforstått var det en oppfatning av at gjenkjenning og eierskap til verdiene på en eller annen måte ville føre til en bevegelse fra vedtatte verdier, såkalte verdier for praksis, til praktiseringen av verdiene, såkalte verdier i praksis (Aadland & Askeland, 2017).

De tre verdiene *mot*, *ydmykhet* og *anerkjennelse* ble valgt som tjenestens verdier etter den første fasen i verdiarbeidet. Det lå en forventning om at verdiene skulle ha en betydning for samhandlingen internt mellom kollegaer i det kollegiale fellesskapet og samtidig også prege praksisen i det eksterne arbeidet ut mot tjenestene som skulle betjenes. En av lederne kalte dette for parallellprosessstenkning;

Og så tenkte vi at verdiene skulle bety hvordan vi i bedriften internt skulle på en måte være overfor hverandre, og hvordan vi skulle fremstå overfor tjenestene som vi jobber med. Det var liksom parallellprosessstenkningen på det.

(leder 2)

Den første fasen ble møtt med noe motstand, men denne motstanden oppfattet lederne som forbigående. Et mindretall av medarbeidere hadde vært skeptiske og opplevde, ifølge lederne, verdiprosessen som arbeidskrevende og forhåndsdefinert av ledelsen. Hovedoppfatningen var likevel at prosessen frem mot å finne noen felles verdier hadde vært støttet blant de fleste i kollegiet. Lederne var entusiastiske omkring den kollektive verdiprosessen.

Etter hvert så tror jeg det ble bra, fordi det ble en god prosess på det, og fordi det er noe som gjør at vi er veldig sånn klar over hvem vi er, og hva vi står for. Og det er en utrolig god ballast å ha når du går ut i verden. Så da – hvis du vet hvem du er, så kan du tåle mye og møte mye ...

(leder 3)

Etter første fasen i verdiprosessen hadde lederne tro på å se en endring i adferden, en slags verdibasert styrking av praksis; altså at ansatte i de ulike offentlige førstelinjetjenestene i møte med kompetansetjenesten skulle erfare at de ble møtt med anerkjennelse, en ydmyk holdning overfor egen kompetanse, men også et mot til å utfordre og å ta opp vanskelige temaer der det trengtes. Men den store endringen i adferd uteble. Lederne formidlet at denne forventede endringen av verdier i praksis ikke skjedde umiddelbart, og de beskrev en erkjennelse av at den første verdiprosessen i seg selv ikke var tilstrekkelig (Stakkeland, 2020).

Andre fase i verdiarbeidet: kollektiv verdipraksis

Endring av adferd i praksis var mer tidkrevende og komplisert enn det initiativtakerne til verdiprosessen hadde sett for seg. Ifølge lederne fortsatte den tidligere praksisen uten at medarbeiderne tilpasset seg de nye vedtatte verdiene nevneverdig. Etter en stund mente lederne, som fortsatt var dedikert til å se endring i retning av de nye verdiene i praksis, at det var behov for å ta noen aktive grep.

Etter en forholdsvis krevende periode der også enkelte hadde valgt å forlate organisasjonen, gikk ledelsen inn for å innføre det som ble kalt glødebarometeret. Meningen med glødebarometeret var å etablere en arena i tid og rom for å praktisere verdien anerkjennelse internt. Glødebarometeret ble beskrevet som en runde blant kollegaene i starten av de faste personalmøtene, der kollegaer én etter én ble oppfordret til å dele noe de hadde glødet for i det siste, og der de ble oppfordret til å fortelle noe anerkjennende om sine kollegaer i plenum. Denne kollektive praksisen skulle bidra til å skape entusiasme og positivitet blant medarbeiderne og gi trening i å uttrykke anerkjennelse overfor andre.

Anerkjennelse var verdien som kom tydeligst frem i materialet, og av de tre vedtatte verdiene formidlet lederne at de hadde kommet relativt langt med å virkeliggjøre anerkjennelsesverdien. Gjennom glødebarometeret fikk medarbeiderne en arena der det var en uttalt forventning om at kollegaer skulle anerkjenne hverandres yrkesutøvelse, med hele arbeidskollegiet til stede. Denne fellesopplevel-

sen gav trygghet og positiv energi mellom medarbeiderne i arbeidsfellesskapet langt utover den aktuelle situasjonen, slik dette eksemplet illustrerer:

Det gjør noe med folk å få lov til å dele en suksess, og det å se at de andre kollegaene anerkjenner det, med både blikk og kommentarer og tilbake-meldinger (...), det er mye kraft i det, reint sånn menneskelig.

(leder 4)

Lederen beskrev at den kollektive verdipraksisen glødebarometer hadde ringvirkninger utover den konkrete informasjonsutvekslingen. Å dele en suksess i plenum med arbeidskollegaer hadde en iboende kraft. Verdipraksisen bidro til at verdien anerkjennelse ble holdt i hevd og kroppsliggjort gjennom gjentagende praktisering – ikke bare gjennom refleksjon over hva anerkjennelse var eller betydde. Medarbeiderne ble fylt opp med verdipraksisen jevnlig. De erfarte selv å få anerkjennelse, samtidig som de øvde på å gi anerkjennelse. Gjennom den kollektive verdipraksisen ble medarbeiderne satt i stand til å utøve lignende verdipraksis eksternt i tjenestene de senere skulle betjene på vegne av kompetansesenteret.

Samtidig var det en fare for at den kollektive verdipraksisen stivnet i sin form. Lederne beskrev at de stadig måtte justere praksisen når behovene i ansattgruppen endret seg. Betegnelsen glødebarometer ble utfordret og ble av noen medarbeidere oppfattet som påklistret og lite gjenkjennelig for den krevende hverdagen de stod i. På ett tidspunkt kom det et sterkt ønske fra medarbeiderne om å endre navnet glødebarometeret. Én av lederne kommenterte at

... sånn som det er nå, så heter det på papiret fortsatt glødebarometeret, men presset ble så stort fra de ansatte at vi gikk med på å kalle det for delebarometeret. Men det er fortsatt et glødebarometer.

(leder 2)

I intervjuene ble begge begrepene brukt om hverandre, noe som også illustrerer at slike kollektive praksiser fortolkes og brukes ulikt av de involverte.

Til tross for noe misnøye ble den ritualiserte fellespraksisen opprettholdt. Det var ikke nødvendigvis full oppslutning rundt glødebarometeret som kollektiv verdipraksis. Enkelte sluttet i jobben i løpet av omorganiseringen, men den nye kollektive praksisen fikk utvikle seg. Bevegelsen i verdiprosessene som lederne beskrev, var ikke endimensjonal. Lederne beskrev heller vakling mellom ulike løsninger med prøving og feiling med ulike verdipraksiser internt for å påvirke arbeidskulturen og styrke kapasiteten hos den enkelte ansatte som i neste omgang skulle praktisere verdiene utad i sin yrkesutøvelse.

Det var vanligvis to medarbeidere som arbeidet sammen på oppdrag. Utviklingen av en trygg og anerkjennende relasjon mellom de to kollegaene fra kompetanse-

senteret virket avgjørende for god kvalitet på praksisen. En av lederne beskrev relasjonen mellom medarbeidere slik:

... hvis ikke jeg har en god relasjon til den andre og opplever at jeg kan få anerkjenne min kollega og at den anerkjenner meg, så er det veldig sårbart å stå sammen med en flink person som du ikke vet helt; synes du jeg er god nok ...?

(leder 4)

Utøvelse i par gav et gunstig utgangspunkt for felles refleksjon over hva en lykkes med, og hva som kunne vært annerledes. Arbeidet i par styrket motet til å stå i vanskelige situasjoner i møtet med tjenestene utad. De ansatte observerte hverandre og praktiserte anerkjennelse seg imellom, både internt i glødebarometeret og eksternt i starten av et foredrag eller i møter med tjenestene. Slik gav praksisen med å jobbe i par i seg selv gode rammer for å fremme de vedtatte verdiene mot og anerkjennelse.

Selv om lederne i intervjuene vektla verdien anerkjennelse og beskrev glødebarometeret i hovedsak, formidlet de også viktigheten av å se alle de tre verdiene i sammenheng, og de beskrev hvordan også verdiene *ydmøykhet* og *mot* ble fremmet gjennom gløde-/delebarometeret og andre praktiske ordninger. For eksempel ble situasjoner der ansatte hadde utvist særlig mot eller ydmøykhet, trukket frem og gitt oppmerksomhet i dele-/glødebarometeret. Prioriteringen av å alltid ha to ansatte ute på oppdrag sammen bidro også til å sette verdiene anerkjennelse og mot ut i livet. Slik sett var det ikke den ene isolerte praksisen, glødebarometeret, alene som innfridde behovet for å iverksette verdiene i praksis. Verdipraksisen var heller en styrkende kombinasjon av flere praksiser som i sum gav de ansatte erfaringer med at verdiene var viktige og prioritert av overordnede i organisasjonen. Slik kunne kulturen for tydelig anerkjennende, modig og ydmøyk praksis øves på, styrkes og utvikles internt.

Oppsummert er hovedfunnet en tydelig kobling mellom praktiseringen av anerkjennelse utad mot tjenestene som skulle betjenes, og den interne kollektive og ritualiserte verdipraksisen av anerkjennelse. Ved å praktisere verdien anerkjennelse internt i enheten gjennom glødebarometeret ble medarbeiderne satt i stand til å utføre arbeidet ute i tjenestene på en bedre måte og mer i tråd med vedtatte verdier. Vi tolker denne beskrivelsen som et uttrykk for at Logic of Appropriateness er virksom, i hvert fall delvis (March & Olson, 2011).

Diskusjon: Felles, passende verdipraksiser – en annen handlingslogikk?

Ledernes beskrivelser viser betydningen av interne kollektive verdipraksiser. Lederne beskrev at det å gjenta rutinen rundt anerkjennelse internt representerte en kraft som hadde innvirkning på kulturen for å praktisere anerkjennelse spontant mellom kollegaer og i møte med tjenestene. Gjennom felles verdipraksis ble medarbeiderne både fylt opp med å motta anerkjennelse i forkant og etterkant av eksterne møter og fikk samtidig praktisk øvelse i det å gi anerkjennelse. Sagt med March og Olsen kan dele-/glødebarometeret og dets ringvirkninger forstås i tre ledd (March & Olsen, 2011):

- 1) I denne situasjonen (både når man er ute i feltet og rundt bordet under dele-/glødebarometeret) skal vi lete etter og anerkjenne egenskaper og handlingsvalg hos kollegaer.
- 2) Jeg er en kollega/fagperson som gir ros og anerkjennelse mens flere lytter, og jeg er også en som kan ta imot anerkjennelse.
- 3) Det forventes av meg i denne situasjonen at jeg skal gi ros og anerkjennelse, og jeg har tidligere erfart hvordan jeg kan oppfylle denne forventningen.

Ved gjentakelse ble praksisen rundt anerkjennelse forsterket og gradvis mer en del av oppfatningen av at «slik gjør vi det her» (Bang, 2013). Gjennom gjentakende iscenesatt praktisering av verdiene ble de involverte preget i sin oppfatning av situasjonen. Verdiene ble en del av den enkelte ansattes repertoar over situasjoner, forventninger og egen identitet knyttet til handlingsvalg. Logic of Appropriateness (LoA) er blitt kritisert for sin mangelfulle forklaringskraft med hensyn til adferdsendring (Sending, 2002). Det tilbakeskuende premisset (hvordan har jeg handlet i tidligere situasjoner?) byr på enkelte utfordringer med å skulle forstå ledernes fremtidsrettede planlegging og endring i praksis. LoA-rammeverket mangler en dypere forklaring på hvordan aktørene som har deltatt i kollektiv verdipraksis, overfører denne praksisen til andre improviserte situasjoner, slik som samhandling eksternt. I denne studien kom vi ikke nærmere en forståelse av overgangen fra erfart anerkjennelse til utføring av anerkjennelse, annet enn informantenes opplevde kraft, som de hadde erfart ved å praktisere anerkjennelse i arbeidsfellesskapet.

Hvorfor er det så viktig å jobbe systematisk med verdiarbeid internt i helsetjenestene? Helsetjenester er preget av verdiladete oppdrag og formål – det handler om liv og helse, og om behandling, omsorg, tilstedeværelse og respekt for enkeltindividets integritet (se for eksempel helse- og omsorgstjenesteloven, 2013; St.meld. nr. 26 (1999–2000); Meld. St. 34 (2015–2016)). Om vi tar på alvor intensjonen om å holde verdiene høyt, trengs det en bedre forståelse av hvordan utøverne av disse verdiene, altså ledere og medarbeidere i helsetjenestene, blir møtt og ivaretatt på egen arbeidsplass. Å forvalte verdier i en helsetjeneste kan sammenlignes med å sette en vannbeholder på hylla og si til hverandre at «vann er viktig for oss». Hvis ikke vannet benyttes til å vanne internt, vil ikke vannbeholderen på hylla hjelpe medarbeiderne i arbeidet med å vanne eksternt. Hvis systemet premierer vannbruken gjennom eksternt belønning eller kanskje fyller på med sand som sanksjon når det ikke vannes godt nok, vil den enkeltes vannreserver etter hvert gå tomme. Overført til kompetansesenteret: Medarbeidere trenger å erfare anerkjennelse for å kunne gi anerkjennelse videre. De trenger å bli møtt av modige og ydmyke ledere og medarbeidere for å praktisere mot og ydmykhet overfor eksterne tjenester. Metaforen har sine begrensninger. Verdier som mot, ydmykhet og anerkjennelse har en kulturell og kollektiv dynamikk som vannmetaforen ikke rommer. Likevel får metaforen frem et sentralt poeng, nemlig at interne mekanismer underbygger og gir næring til de medarbeiderne som skal praktisere verdiene utad som representanter for en virksomhet.

Hvis arbeidsplassen derimot forventer at medarbeidere skal praktisere imøtekommenhet utad mens de selv opplever koliderende verdier innad, og ledelse og styring er preget av uvennlighet og lite imøtekommenhet, blir det krevende over tid å opprettholde praksis basert på vedtatte verdier utad. Ut fra ledernes erfaringer fra kompetansesenteret finner vi grunn til å være optimistisk med tanke på hvilke muligheter som er tilgjengelige for å lage kollektive verdipraksiser som kan påvirke den etiske organisasjonskulturen (Aadland, 2020; Alvesson, 2002; Bang, 2020).

Om vi tar på alvor intensjonen om å holde verdiene høyt, trengs det en bedre forståelse av hvordan utøverne av disse verdiene, altså ledere og medarbeidere i helsetjenestene, blir møtt og ivaretatt på egen arbeidsplass.

Arbeidet med å innføre dele-/glødebarometeret som ledere og medarbeidere gjorde ved kompetansesenteret, illustrerer hvordan arbeid med verdier kan være preget av prøving og feiling og justering over tid. Der ledere ønsker en felles praksis, vil det mest sannsynlig oppstå uenighet om den felles praksisen – enkelte kan være begeistret og lojale, mens andre vil oppleve praksisen som påtvunget og ubehagelig. I kompetansesenteret var ikke alle medarbeidere like begeistret for glødebarometeret. Enkelte sluttet, kanskje delvis fordi de var misfornøyde med den nye praksisen? LoA kan gi et grunnlag for å forstå hvorfor det er problematisk når en påtvunget felles praksis ikke samsvarer med den enkeltes oppfatning av egen identitet i situasjonen (ledd 2). Å bli instruert til å dele positive erfaringer om seg selv og andre ble for ubehagelig og kunstig for enkelte, kanskje fordi det opplevdes unaturlig og fremmed for andre hjalp det å endre navnet fra *glødebarometer* til *delebarometer* for å skape bedre samsvar mellom felles praksis og deres oppfatning av hva slags situasjon de stod i (det var ikke mye å gløde for akkurat da). Slik kan LoA tydeliggjøre at det foregår en individuell og felles fortolkning av den instruerte kollektive verdipraksisen. Det er sannsynligvis avgjørende for slike kollektive praksiser at de nettopp fortolkes og justeres kontinuerlig for å opprettholde en relevans for de ansatte som til enhver tid innehar posisjoner og roller i arbeidsfellesskapet.

Avslutning: Institusjonalisering av verdipraksiser i helseorganisasjoner

Erfaringene fra kompetansesenteret viser at det er mye å hente i å etablere interne verdipraksiser knyttet til vedtatte verdier. Praktisk trening i å utøve verdier, og erfaringer med å bli utsatt for verdiene selv, var to sider av den kollektive verdipraksisen som styrket ledere og medarbeiderne i utøvelsen av eget verdibasert arbeid. Da ansatte erfarte gjentatt anerkjennelse gjennom glødebarometeret, gav det gode forutsetninger for at de selv kunne praktisere anerkjennelse i møte med eksterne tjenester.

Fordi mennesker er så ulike i erfaring og referansebakgrunn, er det avgjørende å tilpasse og justere slike kollektive praksiser kontinuerlig.

Å etablere kollektive praksiser gir også utfordringer som det vil være viktig å ta hensyn til. Ulik motivasjon hos medarbeidere og ulik tolkning av samme praksis vil mest sannsynlig forekomme der man forsøker å etablere felles praksiser. Noen opplevde dele-/glødebarometer positivt og bekreftende, mens andre opplevde det fremmedgjørende. Fordi mennesker er så ulike i erfaring og referansebakgrunn, er det avgjørende å tilpasse og justere slike kollektive praksiser kontinuerlig.

Erfaringene fra verdiprosessen i dette ene kompetansesenteret tydeliggjør hvor viktig kollektive verdipraksiser er for i siste instans å påvirke kvaliteten på helsetjenestene positivt. I offentlige helseinstitusjoner handler tusenvis av ansatte daglig som representanter for det organiserte helse- og velferdsapparatet i møter med eksterne aktører, samarbeidspartnere, brukere og andre. De er sykepleiere, leger, sosialarbeidere, psykologer og terapeuter. De er rådgivere og konsulenter. Krysspresset ansatte i helsetjenester kan kjenne på, handler kanskje ikke bare om begrensede ressurser (Nordby, 2012), men bunner sannsynligvis i verdikonflikter der ledessignalerne harmonerer dårlig med verdiene som er definert i organisasjonens verdidokumenter (Ladegård & Vabo, 2011). Metaforisk sagt: Vi kan ikke fylle på med sand og forvente å få ut vann i den andre enden. Det er gjennom å erfare at man blir møtt med praksis som gjenspeiler verdier, og selv få erfaring med å utøve verdiene, at praksisen kan manifestere seg rundt en kultur der normer og verdier harmonerer med uttalte verdidokumenter (Alvesson, 2002).

Våre funn gir grunnlag for en hypotese om at *vedtatte verdier påvirker praksis gjennom interne felles verdipraksiser*. Videre undersøkelser kan undersøke sammenhengen mellom kollektive verdipraksiser og hvordan praktiseringen av vedtatte verdier i helsetjenestene oppleves. Kunnskapen vi tar med fra denne studien og fra tidligere mer omfattende

forskning på verdipraksiser (Gehman, 2013; Hiekkataipale, 2015), støtter oppfatningen om at det er mulig å jobbe strukturelt med verdier.

LITTERATURLISTE

- Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Abstrakt.
- Alvesson, M., Blom, M. & Jansson, A. (2021). *Værdet av værdgrunder*. Fri Tanke.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 50(4), 326-336.
- Bang, H. (2020) *Organisasjonskultur* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Christensen, T. (2019). *Organization theory and public administration*. Oxford University Press.
- Espedal, G. (2020). *What is values work? A review of values work in organisations*. Palgrave Macmillan.
- Gehman, J., Treviño, L. K. & Garud, R. (2013). Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*, 56(1), 84-112.
- Helse- og omsorgstjenesteloven, helsepersonelloven, pasient- og brukerrettighetsloven, spesialhelsetjenesteloven, psykisk helsevernloven. (2013). Cappelen Damm.
- Hiekkataipale, M.-M. (2015). What should a manager like me do in a situation like this? Strategies for handling ethical problems from the viewpoint of the Logic of Appropriateness. *Journal of Business Ethics*, 145, 457-479. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2911-y>
- Hiekkataipale, M.-M. & Lämsä, A.-M. (2017). (A)moral agents in organisations? The significance of ethical organisation culture for middle managers' exercise of moral agency in ethical problems. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 147-161. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3511-9>
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *The Academy of Management Review*, 16(2), 366-395. <https://doi.org/10.2307/258867>
- Kvåle, G. & Wæraas, A. (2017). *Organisasjon og identitet: Eit symbolsk perspektiv*. Samlaget.
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2011). Ledelse, styring og verdier. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 1/2011, 23-31.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (2011). The logic of appropriateness. I R. E. Goodin (Red.), *The Oxford handbook of Political science* (s. 478-497). Oxford University Press.
- Meld. St. 34 (2015-2016). *Verdier i pasientens helsetjeneste - melding om prioritering*. Helse- og omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/no/dokumenter/meld.-st.-34-20152016/id2502758/>
- Nordby, H. (2012). *Eitiske dilemmaer i helse- og omsorgsarbeid*. Gyldendal Akademisk.
- Schein, E. H. (1994). *Organisationskultur og ledelse* (2. utg.). Valmuen.
- Sending, O. J. (2002). Constitution, choice and change: Problems with the «logic of appropriateness» and its use in constructivist theory. *European Journal of International Relations*, 8(4), 443-470.
- Sonenshein, S. (2007). The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1022-1040. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26585677>
- Stakkeland, R. (2020). *Verdiarbeid i praksis*. VID vitenskapelige høgskole. Diakonhjemmet Oslo.
- St.mld. nr. 26 (1999-2000). *Om verdier for den norske helsetenesta*. Helse- og omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-26-1999-2000-/id192850/>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg. Fagbokforlaget).
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *The Academy of Management Review*, 11(3), 601-617. <https://doi.org/10.2307/258313>
- Aadland, E. & Askeland, H. (2017). *Verdibevist ledelse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Aadland, E. & Askeland, H. (2006). *Verdibasert ledelse i praksis: En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon*.
- Aadland, E. (2010). Values in professional practice: Towards a critical reflective methodology. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 461-472. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0518-x>
- Aadland, E. (2020). *Organisasjonsetikk*. Cappelen Damm Akademisk.