

Verdibevissthet
– en kilde til indre motivasjon, mindfulness og
maximizing?

L41 Mastergradsoppgave i Verdibasert ledelse
Diakonhjemmet Høgskole

Forfatter: Kristian Devold

Kull: 2007

Innleveringsdato: 2.mai 2011

Antall ord: 22 956

Veileder: Beate Jelstad Løvaas

Forord

Det å forklare hva verdibasert ledelse er til andre som er interessert kan være vanskelig, for meg selv inkludert. Men allikevel er det også noen ganger så enkelt, man skal jo bare lede etter verdier. Men vanskelighetene begynner når man skal forklare eller finne ut hvordan man i praksis skal gjøre det. Enkelheten på den ene siden og kompleksiteten på den andre siden er mye av grunnen til min interesse for å gå dypere inn i begrepet verdibevissthet i min masterstudie. Studien har tatt form igjennom alle fire årene på mastergradstudiet.

Forhåpentligvis kan studien være et tilskudd til forskning innefor verdibasert ledelse og ledelse generelt, men studien har også vært som en avsluttende reise hvor jeg personlig har fått avklart og dypdykket i materien som har svevet rundt meg som student. Men som alltid har det muligens avkommet desto flere spørsmål jo nærmere avslutningen jeg tror jeg har kommet. Verdibasert ledelse er uansett en ramme jeg tar med meg både som privatperson og profesjonell. Selv etter fire års diskusjon rundt dette er det fortsatt noe som trigger og interesserer meg. Som seg hør og bør er det mange jeg må takke når denne oppgaven er ferdig. Først og fremst vil jeg takke kona mi, Ragnhild, som i alle fire årene har støttet meg enormt, selv om vi begge har jobbet fullt og vi har fått to nydelige jenter i denne perioden. Den neste jeg vil takke er min veileder på oppgaven førsteamanuensis Beate Jelstad Løvaas, hun har hele veien bidratt med presis og konstruktiv ros og kritikk. Dernest har medstudentene Solveig, Toril, Bente, Tommy, Armi og Therese bidratt med støtte, oppmuntring og gode tilbakemeldinger. Spesielt vil jeg takke min gode kollega og medstudent Stine Hoem for svært nyttige diskusjoner. Vil også takke Linda Lai, førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI, for hjelp og oppmuntrende tilbakemelding på temaet maximizing. Til slutt vil jeg nevne Bjørg Landmark, leder for FoU-enheten ved Drammen geriatriske kompetansesenter i Drammen Kommune, for hjelp til innpass i Drammen Kommune, uten henne hadde jeg ikke kommet så godt i gang med oppgaven.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	s. 4
1.0 INNLEDNING.....	s. 5
1.1 Problemstilling, forskningsspørsmål og hypoteser.....	s. 6
1.2 Avgrensning.....	s. 8
1.3 Definisjoner.....	s. 8
1.4 Oppbygging av oppgaven.....	s. 10
2.0 BAKGRUNN.....	s. 11
3.0 TEORI- OG LITTERATURGJENNOMGANG.....	s. 13
3.1 Forskning på verdiarbeid i helsetjenesten.....	s. 13
3.2 Verdibevissthet.....	s. 19
3.3 Indre motivasjon.....	s. 22
3.4 Beslutningstaking.....	s. 25
3.5 Oppmerksomhet og mindfulness.....	s. 30
3.6 Oppsummering.....	s. 33
4.0 METODE.....	s. 35
4.1 Valg av metode.....	s. 35
4.2 Valg av studieenhet.....	s. 35
4.3 Utforming av spørreskjema.....	s. 36
4.4 Datainnsamling.....	s. 39
4.5 Frafallanalyse.....	s. 39
4.6 Reliabilitet.....	s. 39
4.7 Validitet.....	s. 40
4.8 Metoderefleksjon.....	s. 41
4.9 Forskningsetikk.....	s. 43
5.0 ANALYSE.....	s. 44
5.1 Forskningsspørsmål 1. Hvem er mellomlederne i pleie- og omsorgstjenesten i Drammen kommune.....	s. 44
5.2 Forskningsspørsmål 2. Utvikling av måleinstrument på verdibevissthet.....	s. 47
5.3 Forskningsspørsmål 3 og hypoteser.....	s. 49
5.4 Oppsummering av de mest sentrale funnene.....	s. 49

6.0 DISKUSJON.....	s. 51
6.1 Forsknings spørsmål 1. Hvem er mellomlederne og om etisk refleksjon.....	s. 51
6.2 Forsknings spørsmål 2. Utvikling av måleinstrument for verdibevisthet	s. 53
6.2.1 Hvorfor interessant å måle verdibevisthet?.....	s. 54
6.3 Forsknings spørsmål 3. Sammenhenger og hypoteser.....	s. 55
6.3.1 Verdibevisthet og indre motivasjon.....	s. 55
6.3.2 Verdibevisthet og maximizing.....	s. 58
6.3.3 Verdibevisthet og mindfulness.....	s. 63
6.4 Oppsummering.....	s. 65
6.5 Studiens begrensninger og videre forskningsbehov.....	s. 68
7.0 KONKLUSJON.....	s. 70

Litteraturliste

Vedlegg: Spørreskjema og informasjonsskriv til respondenter

Sammendrag

Studien tar utgangspunkt i dagens politiske forventinger til etisk og verdimeessig styring av offentlige organisasjoner. Denne rammen kommer i tillegg til helsepersonells ulike verdibakgrunner fra utdanning, yrke, arbeidssted, yrkesetiske retningslinjer og lignende. Med bakgrunn i dette stiller jeg spørsmål om hvordan verdibevissthet påvirker indre motivasjon, beslutningstakingstilnærming (maximizing) og oppmerksomhet (mindfulness) i lederutøvelsen blant mellomledere i helse- og omsorgstjenesten i Drammen Kommune. Studiens formål er tredelt; 1) Kartlegging av bakgrunnen til mellomlederne, 2) Utvikling av måleinstrument på verdibevissthet og 3) Undersøke de nevnte sammenhengene. Studien er utført som en tverrsnittsundersøkelse med hovedvekt på kvantitativ metode, og noen åpne spørsmål i spørreundersøkelsen. Det er utført faktoranalyse på spørsmål om verdibevissthet. Det er gjort analyse på bakgrunnsdata, beskrivende statistikk på åpne spørsmål og korrelasjonsanalyse på sammenhenger mellom variablene. Studien finner relativt sterke til sterke sammenhenger mellom verdibevissthet og de nevnte variablene. Det er derfor holdepunkter for å si at verdibevissthet henger sammen med indre motivasjon og oppmerksomhet for mellomlederne i studien, og at de har en tendens til å velge maximizing som gjør at man tar beslutninger som er best mulig, og ikke bare godt nok eller tilfredsstillende. Studiens begrensinger er relativt lavt antall studieenheter, og at undersøkelsen bare er utført i en kommune. Studien gir grunnlag for en valid variabel på verdibevissthet. Samt gir relevans for at organisasjoner kan tjene på, når det gjelder motivasjon, oppmerksomhet og beslutninger, å legge til rette for økt verdibevissthet hos mellomledere. Implikasjoner for videre forskning er å teste overførbarheten til andre kommuner, og teste det utviklede måleinstrumentet om verdibevissthet videre.

1.0 Innledning

Denne studien vil undersøke om det er noen fordeler for ledere som er verdibevisste. Studien skal teste hvilken betydning verdibevissthet har i forhold til indre motivasjon, oppmerksomhet og beslutningstaking. Etikk og verdier har de siste årene fått økt oppmerksomhet i både privat og offentlig sektor. For helsetjenesten er det en klar politisk forventning med definerte verdier i stortingsmeldinger (Eide og Eide 2008:13). For eksempel har alle sykehus i dag sine egne definerte kjerneverdier (ibid:55). Som fagperson i helsetjenesten er man inspirert av yrkesetiske retningslinjer, prinsipper og teorier fra utdanningen, lovverk og yrkesutøvelsen i praksis, i tillegg til sine personlige forutsetninger og verdier, samt arbeidets verdigrunnlag. Alt dette kan gi motstridende tanker for valgene man står overfor. Eksempler på det kan være etiske dilemmaer hvor to verdier står opp i mot hverandre og fører mot ulike handlinger. De vanskeligste etiske utfordringene er hvor det er komplisert å velge hva som er rett og god handling. Det innebærer ofte å velge en handling som fører til det minste av flere ondt.

Dagens foregangsledere er de som slutter opp om menneskelivets og menneskeåndens fundamentale verdier. Slike ledere leder sine organisasjoner med sjel og betrakter organisasjonen gjennom et mangefasettert prisme (Bolman og Deal 2004). Organisasjoner i dag kan som et konkurransefortrinn reflektere over sine verdier og bruke dette i profileringen av seg selv (Aadland m.fl. 2006). Innen denne rammen antar jeg at det er noen fordeler for verdibevisste mellomledere i helse- og omsorgstjenesten.

Formålet med studien er tredelt; 1) Kartlegge bakgrunnen til mellomlederne i studien, 2) Utvikle et måleinstrument for verdibevissthet, og 3) Undersøke sammenhengene mellom verdibevissthet og indre motivasjon, verdibevissthet og maximizing, og verdibevissthet og mindfulness.

1.1 Problemstilling, forskningsspørsmål og hypoteser

Problemstilling:

Hvordan er sammenhengen mellom verdibevisste ledere, indre motivasjon, beslutningstakingstilnærming og oppmerksomhet?

Forskningsspørsmål:

1. Hvem er mellomlederne i pleie- og omsorgstjenesten i Drammen Kommune?
2. Hvilke spørsmål kan brukes til å utvikle et måleinstrument for verdibevissthet?
3. Hvilken sammenheng er det mellom verdibevissthet og indre motivasjon, verdibevissthet og maximizing, og verdibevissthet og mindfulness

Som det kommer ut av problemstillingen har jeg en tanke om at verdibevissthet hos ledere påvirker en del andre variabler. Problemet oppsto da jeg ønsket å måle dette, da jeg ikke fant noen andre relevante måleinstrumenter i litteratur- og teorigjennomgang. Jeg har funnet måleinstrumenter som måler hva slags verdier man vektlegger (for eksempel Rokeach), men ikke selve verdibevisstheten. Jeg valgte derfor å forsøke å utvikle dette selv som en del av studien.

Hypoteser:

Vi lever i et samfunn hvor store deler av økonomien blir formet av markedskreftene, noe som gjør at det er stor vekt på effektivitet. Offentlige institusjoner er en del av et komplekst teknologisk samfunn, og er derfor i en viss grad nødt til å administreres etter byråkratiske rasjonelle prinsipper, enten det passer med våre moralske holdninger eller ikke (Taylor 1998:106). Det er skrevet mye om hva som motiverer oss både på jobb og i privatlivet. I utgangspunktet skulle en tro at vi alle burde vært lykkelige og motiverte til å utføre alle de oppgavene vi har på jobb, siden vi lever i et trygt og velferdsrikt samfunn. Men hva med det indre livet vårt i et ellers så (satt på spissen) materialistisk, kapitalistisk, konsumorientert og fritt samfunn. Kall det verdier, etikk, spiritualitet eller tro, hvilken rolle spiller det i forhold til vår indre motivasjon? Dette fører frem til første hypotese.

Hypotese 1:

Ledere som er verdibevisste er mer indre motivert i sin lederutøvelse enn ledere som er mindre verdibevisste.

Testes ved å se om det er en positiv sammenheng mellom verdibevissthet og indre motivasjon

Fokus på overordnede verdier kan føre en til det dydsetiske perspektivet, med blant annet Aristoteles gyldne middelvei. Er det da slik at verdibevisste ledere ønsker å tilfredsstille alle, og legger seg på en linje hvor beslutningene blir en gylden middelvei, det vil si godt nok for alle? Eller er det slik at verdibevisste ledere ønsker beslutninger som er best mulig?

”For én svale gjør ingen sommer, og heller ikke én dag, og likeså gjør én dag eller en kort tid heller ikke mennesket salig og lykkelig.” (Aristoteles NE 1098a20).

Aristoteles understreker her at det å oppnå sine dyder skjer over tid. Man må først antyde hvilken vei man vil, deretter bestrebe seg etter å finne riktig retning ved hjelp av videreføringer og klargjøringer av tidligere erfaringer og materiale. Studien vil undersøke om verdibevisste ledere tar beslutninger som er optimale og i samsvar med organisasjonens verdier. Dette fører frem til andre hypotese.

Hypotese 2:

Verdibevissthet i lederutøvelsen gir tendens til maximizing som beslutningstakingstilnærming

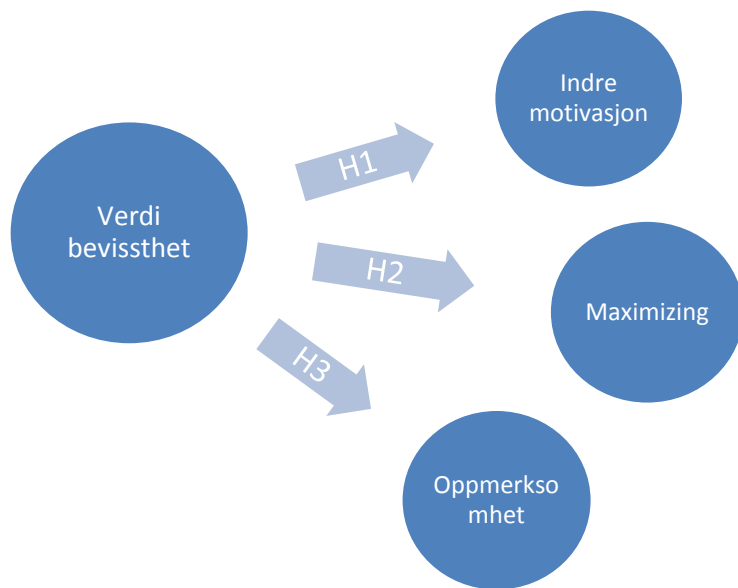
Testes ved å se om det er en positiv sammenheng mellom verdibevissthet og maximizing

Som teorikapittelet mitt vil vise, er det stor sannsynlighet for å hevde at ledere er en gruppe som jobber mye, med dager som er vanskelige å planlegge, mange avbrytelser, og mange beslutninger som må tas på både kort og lang sikt. Dette stiller krav til lederens oppmerksomhet i hverdagen for å kunne være oppdatert på det som skjer her og nå. Min siste hypotese er en påstand om hvordan verdibevissthet påvirker lederens oppmerksomhet.

Hypotese 3:

Verdibevisste ledere er mer oppmerksomme i hverdagen

Testes ved å se om det er en positiv sammenheng mellom verdibevissthet og mindfulness



Figur 1. Visualisering av hypotesene

1.2 Avgrensning

Masteroppgaven er avgrenset til noen lederaspekter. Det er lagt mest vekt på beslutningstaking og verdibasert ledelse. Jeg har også valgt å se på begrepene verdier/verdibevissthet, etisk refleksjon, maximizing, indre motivasjon, oppmerksomhet og mindfulness.

1.3 Definisjoner

Verdibevissthet er bevissthet om verdier og holdninger, i samsvar med Eide og Eide (2008:28). I denne studien er det de personlige, kollegiale og organisasjonsmessige verdiene som er vektlagt. Bevissthet i seg selv er et komplekst begrep, og er ofte blitt prøvd å deles opp i enkeltelementer som; rasjonalitet, realitetsorientering, intelligens osv. ”Men bevidsthed er organisationsmønstre, der fungerer i dynamiske helheder, og de kan ikke uden videre pilles fra hinanden” (Vedfelt 1996:105). Bevissthet er et fenomen med mangfoldige nyanser, grader, kvaliteter og intensiteter (ibid). Bevissthet er ofte knyttet nært til begrepet oppmerksomhet, men det er allikevel vanlig å se bevissthet som et mer omfattende begrep. Bakgrunnen for det er at man kan være seg bevisst mange forskjellige ting: persepsjoner, minner, følelser, drømmer, assosiasjoner, og i mitt tilfelle verdier. Mange av disse bevissthetsinnholdene er ukontrollerte, de er ikke utvalgt, og er ikke gjenstand for fokusert oppmerksomhet (Helstrup og Kaufmann 2000:96). Verdibevissthet henger sammen med etisk

sensibilitet (Eide og Eide 2008:16). Etikk kan enkelt sies å være systematisk tenkning over hva som er riktig handling (Eriksen 2001:58).

Etisk refleksjon innebærer å utvikle evnen til å se etiske aspekter ved det faglige arbeidet og lokalisere etiske dilemmaer. Det innebærer å se sammenhenger mellom viktige verdier og den praktiske handlingen. For å kunne velge riktig og handle i rett tid, i et etisk perspektiv, må en ha evnen til å gjennomføre et etisk resonnement i forhold til det overnevnte (Aadland 1998:25). Verdibevissthet og etisk refleksjon er relaterte begreper, men skiller seg fra hverandre ved refleksjonen. Verdibevissthet dreier seg om å være bevisst og sensibel for verdiene, og etisk refleksjon innebærer videre refleksjon rundt verdiene i den praktiske handlingen.

Den beslutningsstrategien jeg tester i min studie er *maximizing*, da har beslutningstakeren som mål å finne den beste løsningen ved å sammenligne alle alternativer. I motsetning til satisfisering som søker etter det som er ”godt nok”, søker *maximizing* etter ”det beste” (Lai 2010: 164). *Beslutningstaking* kan forstås på flere ulike måter. Den mest vanlige er basert på at beslutninger skjer ut i fra rasjonelle valg og konsekvenser, mens en annen er basert på hensiktmessigheten av valgene. Men det må også tas hensyn til flere involverte parter med inkonsekvente preferanser og identiteter, samt at det også må tas hensyn til effekter av tvetydighet og tolkning i beslutningsanalyser (March 1994: 175). I denne oppgaven vil jeg fremheve følgende vektlegging av beslutningstaking: ”The meanings elaborated in decision making have importance beyond the mundane realities of rendering decisions” (March 1994:212). Oversatt til norsk vil dette bety: Meningen som er utdypet i beslutninger har betydning utover det dagligdagse trivielle ved å treffe beslutningene. I dette ligger det at beslutningstaking og de handlingene som involveres i dette har stor symbolsk betydning. March (ibid) skriver at beslutningstakere utvikler og kommuniserer mening ikke bare i forhold til de beslutningene som tas, men også mer generelt i forhold til hva som defineres som moralsk viktig og hva som er riktig oppførsel. Beslutningstakere utyper en forståelse av hva som er rett. Prosessen rundt beslutningstaking påvirker individuelt og organisatorisk selvbilde og ståsted.

”*Indre motivasjon* referer til adferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører” (Kuvaas 2008:18). I dette ligger det at man tenker i mindre grad på hva man får for å utføre oppgaven. Videre er *normativ indre*

motivasjon beskrevet som et ”ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, gjerne som følge av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen” (ibid). I motsetning til ytre motivasjon hvor drivkraften er fra ytre belønninger som for eksempel lønn, bonus og forfremmelse (ibid:17).

Mindfulness er en måte å holde oppmerksomheten på det som skjer her og nå, og sørge for at man får med seg det som er viktigst akkurat nå. De fleste bruker mye tid og energi på å angre på noe man har gjort, eller å planlegge hva man skal gjøre annerledes neste gang. Men det er i nået at problemer oppstår og du må løse dem (Nilsonne 2010:37). ”Mindfulness kan også beskrives som å være oppmerksom på sin oppmerksomhet og å lære å styre den dit den gjør mest nytte” (ibid:43).

1.4 Oppbygging av oppgaven

Kapittel 2 gir en presentasjon av bakgrunnsrammen for studien.

Kapittel 3 gir en teoretisk tilnærming og litteraturgjennomgang av relevant teori og forskning.

Kapittel 4 presenterer metoden som er brukt i studien.

Kapittel 5 gir en presentasjon av analysene som er utført.

Kapittel 6 diskuterer funnene fra analysen opp i mot problemstillingen, forskningsspørsmål og hypotesene.

Kapittel 7 Konklusjon.

2.0 Bakgrunn

Innenfor den offentlige sektoren følger det krav om et spesielt verdigrunnlag, det forutsettes at man er troverdig, viser omsorg, har orden og er nøktern. Man skal kunne vise til etterrettelighet, rettferdighet, nøytralitet, faglighet og økonomisk sparsomhet. Brukere vil forvente at profesjonelle, offentlige virksomheter er mer ”verdisikret” enn andre tjenester. Dette kan kalles det offentlige etos, og fører til at ledere blir forvaltere og institusjonsforsvarere. Her brukes institusjonsbegrepet om virksomheter som preges av bestemte verdier (Strand 2007:325), på samme måte som Selznick (1997:41) beskriver institusjonalisering av organisasjoner som gjennomføres av verdier. Selznick skriver at det er nettopp dette som kjennetegner en organisasjons evne til å skape seg en identitet og handlemåter som styrer flesteparten av de ansatte. Først da mener han at bestemte holdninger, normer og engasjement blir en stødig rettesnor for alle aspekter ved organisasjonens liv.

Verdibasert ledelse, byråkratisk ledelse og faglig ledelse er alle ledelsesdimensjoner som er aktuelle i norsk offentlig helsetjeneste. Verdibasert ledelse kjennetegnes av harmoni, interessefelleskap og individualitet (Trygstad og Hagen 2007:49). Verdibasert ledelse skjer hovedsakelig ved verdiimplementering og selvrefleksjon (Aadland 2004:156), og skal motivere ansatte gjennom å skape respekt og beundring for organisasjonen (Colbjørnsen 2004:170). Byråkratisk ledelse er kjennetegnet av myndighetsutøvelse, likebehandling og regelorientering (Trygstad og Hagen 2007:46-47). Faglig ledelse kjennetegnes av faglig dyktighet, ressurs- og kompetansesikring, og kvalitetsarbeid og fagutvikling (Trygstad og Hagen 2007:45 og Skjørshammer 2004:83).

Verdibasert ledelse er fremhevet og anbefalt i store deler av dagens ledelseslitteratur (Trygstad og Hagen 2007:50). Men Trygstad og Hagen (ibid:46) mener at det er byråkratisk ledelse som er den dominerende dimensjonen i store deler av offentlig sektor. Når det gjelder mellomledere i helsesektoren, er en stor del av ledelsesfunksjonen delegert til fagpersoner. I for eksempel et sykehus kan man si at administrasjon og behandling er to sider av samme sak. Den samme mellomlederen må ta både administrative og faglige beslutninger, og vil i stor grad utøve faglig ledelse (Skjørshammer 2004:83).

Hypotesene som skal testes er relevante i forhold til den verdibaserte ledelsesdimensjonen. Selv om både byråkratisk og faglig ledelse ut i fra avsnittet over trolig fremdeles er dominerende ledelsespraksis, er det fremhevelsen av verdibasert ledelse som er en kulturverdi i Max Webers uttrykk for denne oppgaven. Det gir dermed oppgavens elementer en bestemt retning, og vil påvirke hva som synes viktig og uviktig i oppgavens fremstilling og undersøkelse (Gilje og Grimen 1993:227).

Ledere vil bli utsatt for mange situasjoner hvor en må ta verdivalg og etiske vurderinger, og mange av disse valgene kan klassifiseres som dilemmaer (Strand 2007:556-557).

Konsekvensen av å benytte seg av verdibasert ledelse gjør at man kan stå bedre rustet for de oppgavene som skal utføres og som venter i fremtiden. Ut i fra dette og avsnittene over vil jeg påstå at en viktig og riktig lederoppgave i en offentlig virksomhet er å forvalte menings- og verdiskapende prosesser i organisasjonen. Det være seg det offentlige etos, fagets eller organisasjonens spesifikke verdier.

Konsekvensene for den praktiske ledelsen vil være at man må være åpen for verdiklargjøringer, og legge til rette for at de ansatte har muligheten til dette for eksempel i ulike fora på arbeidsplassen. Lederen må være bevisst på sine egne handlinger, og hvordan disse oppfattes. Han må åpne for dialog gjennom kommunikasjon og åpenhet. Sett i lys av dette, og at lederen selv også vil havne i etiske dilemmaer, vil denne studien undersøke konsekvenser av at lederen er verdibevisst.

3.0 Teori- og litteraturgjennomgang

Dette kapittelet går igjennom relevant teori og forskning. Første del går igjennom forskning gjort på verdierarbeid. Deretter følger underkapitler inndelt etter begrepene verdibevissthet, indre motivasjon, beslutningstaking og maximizing, og oppmerksomhet og mindfulness. Disse kapitlene tar for seg både teori og forskning gjort på temaene.

3.1 *Forskning på verdierarbeid i helsetjenesten*

Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten (2009) har gjort et litteratursøk på forskning på verdierarbeid i helsetjenesten. De har identifisert oversikter og primærstudier knyttet til fire områder: organisatoriske verdier, ledelsesverdier, profesjonsverdier og individuelle verdier. Verdierarbeid i organisasjoner utenfor helsetjenesten ble også inkludert. I dette kapittelet går jeg igjennom den forskningen jeg fant her som var aktuell for min studie. Artiklene er sammenfattet i tabell 1 på side 18.

Nåtidens fokus på omstillinger, effektiv drift og økonomi gjør at mange sykepleieledere har utfordringer knyttet til å legge til rette for en verdibasert og helhetlig helsetjeneste i tråd med deres sykepleiefaglige verdier. Sykepleieledere har ofte vanskeligheter med å tilpasse kravene fra omverdenen uten å havne i etiske dilemmaer (Perkel 2002). Mills og Spencer (2005:19-21) skriver om verdibasert beslutningstaking i forhold til dilemmaet mellom kvalitet og kostnadskontroll, som er en velkjent konflikt. Mange situasjoner i helseorganisasjoner gir ikke klare føringer for hvilken av disse som skal gjelde, og å oppnå en verdi kan ofte bety og ofre eller redusere det andre. Ledere i helseorganisasjoner må kunne identifisere slike situasjoner. De må kunne avgjøre hvor en verdi burde dominere den andre, og de trenger en prosess for å løse slike dilemmaer (Mills og Spencer 2005). Min oppfatning er at dette bekrefter det som i innledning og bakgrunn stiller krav om verdibevisste ledere.

Ledelsen bør bygge en organisasjonskultur som når det behøves kan sette reglene tilside (Mills og Spencer 2005:27-29). Dette kan oppnås ved å bruke verdier som basis for relasjoner og som alternativ til regler. Verktøy kan være etikkprogram/plakat for organisasjonen. Det kan være til hjelp for eventuelle redsler fra ledere for implikasjoner som økt tillit og mindre kontroll. Bakgrunnen for et alternativ til regler er at regler og byråkrati ofte styrer de formelle rollene og systemene. Men regler kan forvirre istedenfor å veilede, det kan legge en demper

på kreativitet og det kan i verste fall gi motsatt effekt hvis reglene føles påtvunget (ibid:23). Hvis regler truer eller hemmer helsepersonells plikter i forhold til pasientbehandling, kan det føre til underminering av deres moral, sinne, og til slutt redusere deres forventninger til både dem selv og organisasjonen (ibid:24). Regler eller formelle roller kan ikke unngås i en organisasjon, men verdier kan gi organisasjonen bedre helhetlig oversikt (ibid:25). Verdibasert beslutningstaking legger opp til at alle involverte personer og funksjoner må få si sitt i alle beslutninger, og organisasjonens etiske funksjon kan være konteksten for slike diskusjoner. Åpen kommunikasjon er essensielt, og både de kliniske og administrative funksjonene burde ha prosesser for å diskutere implikasjonene av forestående beslutninger og nå enighet for hvilken verdi som skal dominere (ibid:29).

Hva slags effekt fokus på verdier i den praktiske hverdagen kan ha for et sykehus er beskrevet av Eide og Eide (2008). De beskriver et prosjektarbeid over mange år med implementering av verdier i praksis som vellykket, og at det ser ut til å ha gitt utbytte i form av økt organisatorisk selvrefleksjon (ibid:39). Et av funnene var et ytterligere ønske blant de intervjuede om en mer praksisnær kritisk verdirefleksjon over faglige spørsmål, vurderinger og prioriteringer (ibid:40). Det viser at selv i en ”verditung” organisasjon er det et behov og ønske om verdiklargjøringer i organisasjonen. Verdibasert ledelse forutsetter og innebærer et ønske om, og en forpliktelse til, å legge verdiene til grunn for refleksjoner og beslutninger, også når det koster (ibid:12)! Etisk refleksjon er viktig for å bringe verdiene nærmere praksis. Det kan bidra til å gjøre de overordnede verdiene mer funksjonelle og relevante i den daglige og faglige driften (Eide og Eide ibid:40-41).

Både teori og empiri taler for en positiv sammenheng mellom spirituality og effektiv ledelse i helsetjenesten (Strack og Fottler 2002). Oversatt til norsk kan spirituality bety åndelighet. Det er et begrep som ikke har konsensus i en definisjon, men det går ut på at man har tro på eller søker etter et verdsett som er opphøyd over alt annet (ibid:5). Begrepet er både komplekst og abstrakt. Men uansett hvilken dimensjon man mener spirituality tilhører, involverer det alltid tro, verdier og en praksis som krever konsistens og troverdighet fra den som utøver det (ibid:8). At lederen gjør det samme som han sier, at han er konsistent i sine verdier og oppførsel, gir lederen troverdighet og integritet som hjelper lederen til effektive og gode relasjoner. Han vil lettere få med seg sine ansatte. Uten et høyere nivå av etikk og moral vil endringer og fleksibilitet være vanskeligere å få til (ibid:11).

Ledere i helsesektoren som har denne egenskapen, i tillegg til andre nødvendige lederegenskaper, vil ha gode muligheter for effektiv og suksessrik ledelse. Det er ikke så viktig om lederne har sin åndelighet fra troen på høyere makter eller andre opphøyde verdsett og prinsipper. Det viktigste er at spirituality gir dem et grunnlag for integritet og troverdighet (ibid:16-17). Selv om min studie ikke inneholder nøyaktig de samme begrepene som blir brukt i denne studien, taler dette for at hypotesene kan være relevante å undersøke nærmere.

Det er gjort lite forskning på effekten av individuelle verdier på beslutningstaking ifølge McGuire, Garavan, Saha og O'Donnell (2006). Deres studie viser at personlige verdier er underliggende faktorer som påvirker beslutningsprosesser for ledere. Forfatterne mener at det bør vies større oppmerksomhet på effekten av personlige verdier, og at forskning bør se på lederes oppmerksomhet i forhold til at deres egne verdier påvirker hvordan de tar beslutninger (ibid:267-268). Bruno og Lay (2008) har gjort en undersøkelse blant 400 brasilianske ledere. De mener å ha funnet en sterk positiv sammenheng mellom balanse i personlige verdier og effektiv ledelse. Dette gjør også hypotesene relevante å teste, siden verdibevissthet vil innebære og kjenne sine egne verdier, og det i følge ovennevnte er gjort lite forskning på hvordan dette påvirker beslutningstaking.

Kunnskap og forståelse av aktuelle etiske dilemmaer, situasjoner og bekymringer som kan oppstå i helsetjenesten burde prioriteres av ledere (Carney 2006:117). Marie Carney (2006) har gjort en studie på positive og negative resultater av verdier og holdninger fra ledere med og uten helsefaglig bakgrunn i helsevesenet. Studien har kartlagt hvilke verdier som ligger til grunn for levering av helsetjenester, og igjen hva slags resultater disse verdiene gir. Som bakgrunn argumenterer Carney (2006:112) for at undersøkelser viser at etikk i helseorganisasjoner fostres gjennom utvikling av individuell integritet og ledelse, og at dette kan oppnås ved at ledere i helseorganisasjoner får en større forståelse for organisatorisk etikk. Sykepleiereledere er godt plassert for å gi helsehjelp i et etisk perspektiv. Deres bakgrunn som sykepleiere har gitt et godt fundament av etikk og verdier. Carney (ibid:113) skriver også om konflikten mellom klinisk etikk og organisatorisk etikk: kvaliteten på helsehjelpen kontra økonomiske rammer. Høy kvalitet på pasientbehandlingen i et etisk og verdimeslig perspektiv, var en av de høyest rankede funnene blant de 860 lederne som deltok i undersøkelsen. Det var stor likhet mellom verdiene til begge gruppene med ledere (administrasjon og klinikk), det var isteden en manglende tillit mellom fagpersoner og ikke-

fagpersoner om hvilke verdier de mente den andre gruppen satte høyest (ibid:116). Dette støtter å undersøke hypotesene om hva verdibevissthet kan føre til.

Det er en utfordring å være sosialisert innen en profesjon som er opplært til å alltid gjøre det beste for pasienten, men samtidig ha lederplikter i en organisasjon med knappe ressurser. Gaudine og Beaton (2002) har gjort en kvalitativ studie om sykepleielederes opplevde etiske konflikter med sin organisasjon. Undersøkelsen er gjort på 15 sykepleieledere i canadiske sykehus, men jeg antar likevel at dette er overførbart til norske forhold. De fant at manglende evne til å løse etiske konflikter var en av faktorene som forverret etiske konflikter mellom de aktuelle lederne og organisasjonen. En annen faktor var manglende evne til å identifisere hva som er rett og hva som er galt (ibid:26). Forfatterne fant også faktorer som reduserte etiske konflikter. Blant disse er; indre kraft fra å vite at man handler moralsk, indre kraft fra å vite at man følger profesjonens etiske retningslinjer, problemløsning i samarbeid med andre ledere, overordnede, underordnede, andre fagpersoner, etisk komité eller leger, og lære å skille egne personlige verdier fra profesjonelt ansvar (ibid: 27). Forfatterne beskriver også en rekke negative resultater av etiske konflikter mellom sykepleieledere og organisasjonen; frustrasjon, sinne, utbrenthet, bekymring for ansatte, dårlig selvbilde som leder, turnover og lære ”å tie stille” (ibid:28). De konkluderer blant annet med at utdanning av ledere i sykepleie burde inneholde egne kurs om etiske problemer, og hvordan en kan ta i bruk de som jobber nærmest pasienten i beslutningstaking (ibid:31). Forfatterne mener at det er behov for ytterligere forskning på etisk/verdibasert beslutningstaking i sykepleieledelse, og i tillegg forskning på kvaliteten på arbeidsmiljøet for sykepleieledere. Dette styrker relevansen for å undersøke hypotese 1 og 2, og legitimerer denne studien.

Verdimessig innretning utvikler samarbeid og er en proaktiv tilnærming til konfliktløsning (Fitzpatrick 2007:281). Tidligere forskning indikerer at ingenting er mer avgjørende for en organisasjon enn forpliktelse til en felles visjon og et sett av relevante målsettinger, som de ansatte utvikler en felles tilnærming til og holder seg selv og fellesskapet ansvarlig for å etterleve (ibid). Rona Lynn Fitzpatrick (2007) har gjort en litteratur studie i forhold til values alignment (jeg forstår dette som verdimessig innretning) (se også Kuvaas 2008:207). Hun så spesielt på sammenhengen mellom verdier (innretning og samsvar) og beslutningstaking, atferd, samarbeid, strategi, prioritering og konflikter innen en organisasjon. Det ble også sett på lederrollen i forhold til organisatoriske verdier. Tidligere forskning på samme område har vært fragmentert og har hatt begrensede praktiske implikasjoner (Fitzpatrick 2007:281). Flere

forfattere har hevdet at for å oppnå progresjon og kontinuerlig forbedring, trengs det samsvar/delte verdier, at mennesker jobber sammen mot et felles mål og at de har et dypt engasjement for å bidra i organisasjonen. Atferd er en funksjon fra våre beslutninger og man kan underordnet knytte følelser til verdier (ibid: 282). Verdier kan defineres som preferanser og prioriteringer som reflekterer hva som er viktig for oss. Flere forfatter er enige om at verdier guider all vår atferd uansett om vi er det bevisst eller ikke (ibid:285).

Et annet funn taler for at beslutningstakingen blir styrket ved verdibevissthet: Fitzpatrick (ibid:295) refererer til Locke (1991) som skriver at siden man bare kan gjøre én handling av gangen, vil mennesker som ikke allerede innehar et hierarkisk verdsett/system kunne bli paralyserte ved konflikter (som f.eks motstridende valg og etiske dilemmaer), og kanskje ikke ta noen beslutning i det hele tatt, eller ikke klare å følge opp den beslutningen som blir tatt. Forfatterne Argyris og Schön (1978), Feather (1995) og Krishnan (1997) mener at verdier er med på å bestemme seleksjon og persepsjon fra ekstern stimulus ved å influere en persons kognitive og affektive oppfatning av en situasjon, både i forhold til virkemidler og mål. Og at det derfor påvirker beslutningstaking (Fitzpatrick ibid:290). Hvis organisasjoner har uklare mål, og beslutninger ikke blir vurdert opp imot ulike konkurrerende valg, vil medlemmene av organisasjonen ikke vite hvordan de skal oppføre seg i de mange ulike kritiske situasjoner de kan møte (ibid:293). Studien viser også til funn som taler for at kongruens i arbeidsverdier (likhet mellom verdiene til organisasjonen og de ansatte) gir positive resultater for engasjement og jobbtilfredshet (ibid:297).

En organisasjon vil bare være så effektiv som dens evne til å etterleve dens verdier (Fitzpatrick ibid:298). Ledere burde ikke bruke tid på å lage verdier man *tror* er viktige, men heller bruke tid på å identifisere eksisterende verdier og innrette de i forhold til organisasjonens mål, strategier og prosesser. Dette krever en kontinuerlig prosess hvor verdier identifiseres, utforskes, prioriteres og oversettes til spesifikke atferdsmessige vilkår. Fitzpatrick (2007) sin studie fant ingen litteratur som talte imot at verdimesig innretting var et gode for en organisasjon. Verdimesig innretting påvirker oppførsel, beslutningstaking og konflikter, og det ser ut til at det styrker samarbeid (ibid:299). Fitzpatrick (2007) sine funn indikerer at verdier og etisk refleksjon er med på å utvikle samarbeid, påvirker beslutningstaking, hva som er viktig for oss og gir positive resultater for engasjement og jobbtilfredshet. Dette er i samsvar med hypotese 1 og 2 i denne undersøkelsen.

Tabell 1. Forskning på verdiarbeid i helsetjenesten

Forfattere	Innhold/ Aktuelle begreper	Aktuelle funn/ konsekvenser
Perkel (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Verdibasert helsetjeneste. • Effektiv drift, økonomi og omstillinger. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vanskeligheter med å tilpasse en verdibasert helsetjeneste med kravene fra omverdenen fører til etiske dilemmaer.
Mills og Spencer (2005)	Kvalitet vs. kostnadskontroll	<ul style="list-style-type: none"> • Ledere må kunne identifisere dilemmaer som oppstår, og ha evne til å løse disse. • Verdier som basis er et alternativ til regler.
Eide og Eide (2008)	Effekt av fokus på verdier i sykehus	<ul style="list-style-type: none"> • Økt organisatorisk selvrefleksjon. • Etisk refleksjon viktig for å bringe verdiene nærmere praksis. • Ønske om en praksisnær verdirefleksjon.
Strack og Fottler (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Spirituality. • Effektiv ledelse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Positiv sammenheng mellom begrepene. • Gir grunnlag for integritet og troverdighet.
McGuire, Garavan, Saha og O'Donnel (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle verdier. • Beslutningstaking. 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle verdier er en underliggende faktor som påvirker beslutningstaking
Bruno og Lay (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Personlige verdier. • Effektiv ledelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Sterk positiv sammenheng mellom balanse i personlige verdier og effektiv ledelse
Carney (2006)	Resultater av verdier hos ledere i helsetjenesten	<ul style="list-style-type: none"> • Kunnskap og forståelse av aktuelle etiske dilemmaer burde prioriteres av ledere
Gaudine og Beaton (2002)	Opplevde etiske konflikter hos sykepleieledere	<ul style="list-style-type: none"> • Behov for forskning på verdibasert beslutningstaking. • Manglende evne til å løse etiske konflikter forverret konflikter med toppledelsen.
Fitzpatrick (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Verdimesig innretting. • Beslutningstaking. • Atferd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beslutningstaking påvirkes av verdibevissthet. • Kongruens i verdier gir engasjement og jobbtfredshet

3.2 Verdibevissthet

Faglitteratur om ledelse fra 1930- og 40- tallet vektla lederens personlige egenskaper, adferd og stil, mens det de siste tiårene har blitt fokusert på spesifikke utfordringer som ledere og virksomhetene deres står ovenfor. En av disse utfordringene er verdibasert ledelse (Colbjørnsen 2004:17). Denne utfordringen består i at:

”Medarbeidere, medier og offentligheten for øvrig blir mer opptatt av at virksomhetene skal stå for og handle i samsvar med aktverdige hensikter og moralsk forsvarlige normer.” (Colbjørnsen 2004:18).

Verdibasert ledelse skal motivere ansatte gjennom å skape respekt og beundring for organisasjonen (ibid:170). Lederskap innefor dette perspektivet krever en intellektuell forståelse av samspillet mellom organisasjonen og samfunnet, og utøves ofte av de som har lang utdanning, kontakt med tverrfaglige miljøer internt og eksternt, og stor grad av refleksjon over hva lederjobben gjør med de som mennesker (ibid:170).

Verdibasert ledelse skjer hovedsakelig ved verdiimplementering og selvrefleksjon (Aadland 2004:156). Man har fokus på hva en ønsker å gjøre, hvordan en bør gjøre det og hvorfor en gjør det, samtidig som man ser på hva en faktisk gjør, hvordan en gjør det og hvorfor. Lederen må gå foran som et godt forbilde, han må være troverdig og utføre sine handlinger deretter. Duke (1999:23) beskriver en god organisasjon slik: en organisasjon som ønsker et godt og riktig resultat, og på veien mot målet sørger for at prosessen er ansvarsfull og skadefri overfor samfunnet. I tillegg til tilbakemeldinger fra brukere og andre involverte, er det viktig og systematisk ta med ansattes meninger og følelser (Duke 1999:21). Selznick (1997) beskriver lederen som en som skal sette mål for organisasjonen, og sprøyte inn verdier som ligger bak det tekniske organisasjonen utfører. Poenget er å skape verdier og en profil som de ansatte og omverdenen identifiserer seg med, slik at man vil være lojal mot organisasjonen (Eriksen 1999:137). Ved å kunne argumentere sine beslutninger godt og være åpen for kritikk vil en kunne opparbeide seg en kredittverdighet som er med på å øke troverdigheten. Denne typen lederskap kjennetegnes ved åpenhet, dialog og kraften i argumentene istedenfor posisjonsmakten. Bakgrunnen for dette er også å kunne få ansattes lojalitet gjennom å skape felles verdier og forståelsesrammer (Eriksen 1999:154-155). Dette beskrives også av Trygstad og Hagen (2007:48-49): Hvis de ansatte selv ser verdien av det de utfører i den større sammenhengen og oppfatter lederen som troverdig, vil man ha større sjanse for å ha

omstillingsdyktige og fleksible ansatte som takler en hverdag preget av krav om stadige endringer.

Det er viktig for et fagmiljø å utvikle seg og stimulere til nye perspektiver, men en bør samtidig være våken og klar i forhold til verdiklargjøringer (Aadland 1998:160). Aadland (1998:130, 238) skriver at det er i samtale og meningsutvekslinger med andre man utvikler seg selv og kan lære sine verdivalg bedre å kjenne. Så for å gjøre de riktige tingene, sett i et etisk og faglig perspektiv, vil en verdibasert referanseramme være til hjelp for lederen, siden verdibasert ledelse er en ledelsesfilosofi som i motsetning til mål, regel- og budsjettstyring er orientert mot verdiene og visjonen til organisasjonen (Aadland m.fl 2006:25). Etter noen tiår med økende interesse for etikk og verdier er tiden nå inne for en sterkere forståelse for nyansene i dette landskapet (ibid:6). Organisasjoner blir nå bedt om å reflektere over sine verdier og bruke disse aktivt i profileringen av seg selv. Etisk refleksjon kan bidra til at en organisasjon i større grad kan fremme sin egenart og hva de er spesielt gode på, noe som igjen kan være et konkurransefortrinn (ibid:6). Dette legitimerer å se på hva hvordan verdibevissthet påvirker lederutøvelsen. Et dilemma for lederen i en verdibasert ramme er at man på den ene siden kan få et sterkt virkemiddel hvis man spiller på lag med verdiene og kulturen, mens det på den andre siden kan gi grobunn for sterke motkrefter. Symbolske effekter kan oppfattes subjektivt, og dermed tillegges både positiv og negativ kraft (Colbjørnsen 2004:110)

Det er nyttig for en leder å kunne skifte referanserammer etter hvilken situasjon eller virkelighetsforståelse man befinner seg i (Bolman og Deal 2004 og Martinsen 2004). Det kan være verdifullt for en leder å tilpasse sine oppgaver og stil ut i fra hvordan man tolker/forstår situasjonen man er i der og da (Martinsen 2004:111). Hver av de ulike fortolkningsrammene til Bolman og Deal (2004); strukturell, human-resource, politisk og symbolsk, belyser viktige muligheter for ledere, men ingen av rammene klarer å gi et helhetlig bilde. Ideelt sett kan en leder kombinere de ulike rammene eller situasjonsbestemte utfordringene for å utøve en helhetlig ledelse. Men det er urealistisk å tenke seg at noen kan være leder og beslutningstaker for alle tider og under alle forhold. Kloge ledere kjenner seg selv, sine styrker og svakheter, arbeider for å bli enda bedre og bygger team rundt seg som kan bistå til en helhetlig lederutøvelse (Bolman og Deal 2004:396-397). Ved å ha evnen til å skifte mellom ulike fortolkningsrammer kan lederen kartlegge og vurdere virkeligheten rundt seg. Dette kan bidra

til mindre usikkerhet og forvirring. Refleksjonene fra de ulike rammene kan hjelpe lederen til å se alle, eller i det minste, flere handlingsalternativer (ibid:463).

Å veksle mellom ulike perspektiver i synet på organisasjoner er ifølge Bolman og Deal (2004:467) essensielt for evnen til å se alternativer og kunne skape nye muligheter, selv når beslutningsvalgene ser begrenset ut. Valg er frihetens kjerne, og frihet er avgjørende hvis man vil oppnå både engasjement og fleksibilitet. Bolman og Deal (ibid) hevder at vi trenger foregangsledere som slutter opp om menneskelivets og menneskeåndens fundamentale verdier. Slike ledere leder sine organisasjoner med sjel og betrakter organisasjonen gjennom et mangefasettert prisme. Jeg knytter dette til blant annet etisk refleksjon, hvor det handler om å se alle de ulike aspektene og sammenhengen mellom verdier og det praktiske.

Analyse av lederes utviklingsbehov i AFFs lederundersøkelse viser at det er større behov for mer innsikt i selve håndteringen av lederrollen, og ikke nødvendigvis etter- og videreutdanning (Colbjørnsen 2004:176). Videre viser den samme undersøkelsen ingen tegn på at etikk ble viktigere for ledere mellom 1999 og 2002. På den andre siden viser undersøkelsen at lederes erfaring har sammenheng med vektleggingen på etikk. Ledererfaring ser ut til å skape større forståelse for viktigheten av etikk (Colbjørnsen 2004:113). Resultater fra AFFs lederundersøkelse, på området lederes utviklingsbehov, viser blant annet at forståelse for egen væremåte gjør seg gjeldende i nesten alle former for lederskap (ibid:178). Dette styrker relevansen for å se på verdibevissthet i ledersammenheng.

AFF- undersøkelsen viser også at aktivt lederskap ser ut til å utføres lettest av de lederne som tar i bruk hele sin personlighet. Ledere som forholder seg til sine medarbeidere både administrativt, kulturelt og relasjonelt må mobilisere sine verdier og sosiale ferdigheter i tillegg til sin faglighet. Ledere som tar seg tid til jevnlig refleksjon over hva jobben gjør med dem som mennesker, prioriterer lederoppgavene høyt. Ut i fra AFFs undersøkelse er det bare ca. 20 prosent som gjør dette, så ledere har her et stort potensial (Colbjørnsen 2004:223). Arbeidet som utføres i helseorganisasjoner forventes å realisere og uttrykke grunnleggende verdier i samfunnet i forhold til individers rettigheter og verdi som menneske. Hvis man ser bort fra legene er størsteparten av de ansatte i slike organisasjoner kvinner, og arbeidets karakter preges kulturelt sett av feminine verdier; omsorg, ivaretagelse, pleie og restituering (Skjørshammer 2004:60).

3.3 Indre motivasjon

Motivasjon betyr å bli beveget til å gjøre noe ("to be moved", eng.). Hvis man ikke føler noe inspirasjon til å handle kan man karakteriseres som umotivert. Knyttet til arbeidslivet handler motivasjon om energien til å gjøre en innsats i forhold til jobben (Jelstad 2007:7). En indre motivert person føler seg fri fra press som belønning eller forpliktelser. Indre motivasjon kan bety engasjement i en handling for tilfredsstillelsen som ligger i å utføre selve handlingen. Indre motivasjon er et komplekst hypotetisk begrep som ikke kan måles direkte. Det eksisterer to målemetoder som vanligvis brukes i dag. Den ene går ut på å observere atferden til respondentene når de utsettes for ulike aktiviteter. Den andre metoden er å bruke selvrappertert interesse og trivsel for en aktivitet (ibid:69).

I denne oppgaven er begrepet motivasjon knyttet opp mot arbeidslivet og utøvelsen av ledelse spesielt. I den sammenhengen er det interessant å trekke inn Zygmunt Baumann (2006) og Richard Sennet (2001). De beskriver henholdsvis samtidens samfunn og arbeidsliv som flyktig og omskiftelig. Og de hevder begge at menneskeidealet i dagens samfunn er det tilpasningsdyktige og frie mennesket, som ikke er avhengig av noe, og godt kan omskolere seg til noe annet, eller miste jobben og upåvirket gå løs på nye oppgaver. Velstanden i samfunnet vårt kan være en grunn til at det nå er nye generasjoner av arbeidstakere som ikke har erfaring med disiplin og knapphet på ressurser. Denne typen ansatte søker etter selvrealisering og frihet (Strand 2007:567). Dette påvirker lojaliteten, da flere ansatte oftere bytter jobb avhengig av hva de får ut av organisasjonen (Aadland 2004:78). En utfordring for lederen i dette er å finne balansen mellom fellesskapet og individet, og hvordan få de ansatte motivert til å bli værende. På den ene siden mener liberalistene at man skal gå i retning av maksimal frihet for den enkelte. Dette synet ser på en organisasjon som summen av individene, og at en organisasjons identitet i så måte er ikke-eksisterende. På den andre siden er kommunitarismen som mener at individet er avhengig av et sosialt og kulturelt fellesskap for å utvikle seg. En organisasjon sett i dette perspektivet utvikler sine egne verdier i fellesskap med de som tilhører organisasjonen, og de ansatte plikter å gjøre det som er best for helheten (Aadland 2004:80-82). I sin bok om trygghet beskriver Thomas Hylland Eriksen (2006:18) at det moderne samfunnet i dag blir sett på som mer utrygt enn fortiden, i hvert fall skriver han at dette er en fellesnevner for kapitlene av forskjellige forfattere i boken.

Ledere har en travel hverdag. Arbeidet til en leder er ofte hektisk og vanskelig å planlegge. Man kan ha et bilde av at ledere er store strateger som tenker nøye igjennom fremtiden og bruker mye tid på planlegging, men i virkeligheten går mye tid med til å slukke branner på kort varsel, møter og informasjons- og nettverksbygging. Beslutninger tas ofte under tidspress, som går utover saksbehandlingen og grad av gjennomteknig (Colbjørnsen 2004:11). Fremtidsutsiktene for lederens arbeidshverdag heller mot stadig mer uforutsigbarhet på grunn av store krav om fleksibilitet og effektivitet fra økt globalisering, ny teknologi, nye generasjoner av medarbeidere, krevende kunder/brukere og resultatorienterte eiere (ibid) (også jmf. Baumann 2006 og Sennet 2001). Det er selvfølgelig store forskjeller mellom ulike lederjobber, men hovedinntrykket fra forskning om ledere er at de fleste ledere jobber mye og intenst (Colbjørnsen 2004:12). Sett i lys av at samfunnet ifølge Eriksen (2006) blir mer utrygt, og at lederes hverdag er hektisk og uforutsigbar ifølge Colbjørnsen (2004), er det relevant å se på hva som kan ha sammenheng med lederes indre motivasjon i jobben.

Hva som motiverer ledere og medarbeidere er avgjørende for hvordan ledelse utøves (Kuvaas 2008:15). Selv om det i dag finnes mye godt dokumentert forskning som viser at egeninteresse som hovedmotiv for adferd ikke gir god forklaring på hvilke handlinger en faktisk utfører, virker det allikevel som om egeninteresse er blitt et mer legitimt motiv for adferd enn tidligere. Eksempler på dette er implementering av "New public management" i offentlig sektor, og økt bruk av økonomisk belønning som ulike former for prestasjonslønn (ibid:16). Kuvaas (ibid) mener at dette skaper problemer når eiere og ledere ser på organisasjonsinterne forhold på samme måte som om det var konkurranseutsatte markeder bestående av mennesker som i hovedsak ønsker å forfølge og utnytte sine egne interesser. Dette vil føre til tiltak som øker den interne konkurransen, outsourcing av oppgaver, fleksible kontrakter og ekstra belønning til ledere og ansatte som opererer i tråd med forhåndsdefinerte mål. Slike tiltak fører til at ledere og ansatte virkelig blir dyktige til å følge sine egne interesser, og vil heller sørge for seg selv enn det kollektive organisasjonen består av (Kuvaas 2008:16). Har man kommet til dette punktet vil det ikke lenger være noe nytte i å organisere gjennom tiltak som ønsker å sikre lojalitet, involvering og engasjement, ei heller at lederen forsøker å skape sterke sosiale og psykologiske bånd til organisasjonen.

I motivasjonsteorien vil en slik tilnærming beskrevet over basere seg på ytre motivasjon, i motsetning til indre motivasjon. Ved ytre motivasjon er drivkraften fra de ytre belønningene. I jobbsituasjoner vil dette tilsvare for eksempel lønn, bonus, frynsegoder eller forfremmelse,

eller å unngå straff. I dette perspektivet vil en anta at ansatte i utgangspunktet er umotiverte og late, eventuelt smarte opportuniste som kun vil sitt eget beste. Ut i fra det som er beskrevet i avsnittet over, vil ledelsen da stå mellom to valg for å få de ansatte til å gjøre slik ledelsen vil; enten kontinuerlig overvåkning med ”trusler” om straffetiltak, eller ved å gi ekstra belønning for utført innsats eller prestasjon (Kuvaas 2008:17). På den andre siden av dette ytterpunktet er det helt andre forutsetninger som er lagt til grunn. Da antar man at de ansatte liker å gjøre en god jobb, ønsker å utvikle sine ferdigheter og gjerne deltar frivillig i oppgaver for å nå organisasjonens kollektive mål. Da kan man trekke inn perspektivet indre motivasjon, og ledelsen kan jobbe mot å styrke det psykologiske og sosiale båndet mellom de ansatte og ledelsen. Dette kan da føre til at de ansatte ønsker å gjøre en ekstra innsats for organisasjonen. Dette perspektivet åpner opp for at også indre motivasjon kan være en viktig drivkraft i organisasjonen (ibid).

Behovet for kontroll og fokuset på ytre belønninger generelt er overvurdert ifølge Kuvaas (2008:21). Han beskriver at studier viser en tendens til at indre motivasjon er den beste kilden til gode arbeidsprestasjoner. Spesielt gjelder dette i organisasjoner hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet. Dette mener jeg samsvarer med kunnskapsbedrifter, som for eksempel sykehus eller den kommunale helsesektoren, som er med i min studie, hvor kvalitet og læring er viktige prinsipper. Dette legitimerer bruken av indre motivasjon i studien. Analyse av sammenhengen mellom indre motivasjon og en rekke andre variabler og kontrollvariabler viser meget sterke positive sammenhenger med blant annet arbeidsprestasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse. Det siste begrepet forklares som ansattes affektive identifisering og involvering i organisasjonen (ibid:25). Jeg mener affektiv organisasjonsforpliktelse kan sees i samme perspektivet som verdibevissthet, som kan sies å gå ut på kjennskap, identifisering og involvering i organisasjonenes verdier. Dette understøtter å se på hypotese 1, da det er funnet sammenheng mellom nærliggende begrep som brukes i denne studien.

Indre motivasjon er også knyttet til det å bli vist tillit til at man har de riktige holdningene og den riktige adferden over lengre tid (Kuvaas 2008:30). Indre motiverte ansatte opplever at deres interesser står i samsvar med organisasjonens eller eiernes interesser. Og når organisasjoner igjen viser at de ønsker å investere i sine ansatte, og for øvrig opptrer på en skikkelig måte over tid, vil det føre til gode relasjoner som gjør at de ansatte ønsker å gi noe ekstra tilbake (ibid:32). Dette kan også knyttes opp i mot verdier og verdibasert ledelse, noe

som igjen vil legitimere min studie. Videre viser forskning på hva som skaper indre motivasjon i arbeidslivet at det øker med opplevelsen av mening, ansvar og kunnskap. I behovsteorier hevdes det at indre motivasjon er et resultat av i hvilken grad behovene for selvbestemmelse, kompetanseopplevelse og tilhørighet blir tilfredsstilt (Ryan og Deci 2000:71). Utenom begrepet autonomi er det gjort lite forskning på hvordan ledere kan legge til rette for indre motivasjon i organisasjoner (Kuvaas 2008:27). Dette legitimerer å se nærmere på hva som kan ha sammenheng med indre motivasjon i organisasjoner, som hypotese 1 i denne studien.

3.4 Beslutningstaking

Skillet mellom maximizing og satisficing som tilnærming i beslutningstaking har lenge vært aktuelt i litteratur om beslutningstaking (Lai 2010:164). Ved maximizing har beslutningstakeren som mål å finne den beste mulige løsningen gjennom og systematisk sammenligne tilgjengelige alternativer, basert på veldefinerte preferanser. Ved satisficing har beslutningstakeren som mål å finne en løsning som tilfredsstiller viktige minimumskrav og mål. Enkelt sagt kan en si at maximizing søker etter ”det beste”, mens satisficing søker etter det som er ”godt nok” (ibid). Tidligere forskning har hevdet at beslutningstakere med maximizing som tilnærming er mindre lykkelige på grunn av for høye forventninger og selvoppfyllende frykt for angrep. Slike beslutningstakere hevdes å leve under en følelse av tvang til å undersøke alle mulige alternativer. Denne forskningen har anbefalt beslutningstakere å lære seg og godta ”godt nok”, og ikke bekymre seg over om man overser noen alternativer. På den andre siden har det vært en debatt i nyere litteratur angående validiteten og påliteligheten på spørsmålene som har blitt brukt til å måle grad av maximizing og korrelasjonene (ibid). Linda Lai (2010) introduserer derfor i sin artikkel en modifisert skala for måling av individuell maximizing tendens. Hennes resultater peker mot at skalaen hun har utarbeidet skiller mellom tilbøyelighet mot maximizing og satisficing, og kan også identifisere individer med en sterk tendens til å maksimere (ibid:167). Hun finner også at maximizers, i motsetning til tidligere forskning, korrelerer med en rekke positive variabler istedenfor negative (ibid:172). Blant annet scorer maximizers høyere på ønske om konsistens enn satisficers. Dette kan tyde på at beslutningstakere med tendens til maximizing synes konsistens i væremåte er viktig. Videre ser de jakten på den optimale løsningen som en holdningsnorm som bidrar til mer konsistente og gjennomtenkte valg (ibid: 170). For videre forskning anbefaler Lai å se nærmere på sammenhengen mellom maximizing, indre

motivasjon, emosjonelle responser og antall alternativer (ibid:173), noe som legitimerer studien min.

Å ta de riktige beslutningene i offentlige organisasjoner er viktig av tre grunner (Eriksen (2001:24):

1. Profesjonsutøvere har stor handlefrihet og handlingene har konsekvenser for enkeltindividens interesser og rettigheter, i tillegg til normer og finanser i det offentlige samfunnet.
2. Vedtakene som fattes, tjenestene som ytes og behandlingen som gis skjer innenfor rammen som er gitt av politiske direktiver.
3. Siden det er offentlige ressurser som brukes gjøres det gjeldende et moralprinsipp om at beslutninger må kunne allmenngjøres. I dette ligger det at offentlige beslutninger ikke bare skal være rettslig riktige, men også skal kunne forsvares mot kritikk i en fri offentlig debatt.

Dette kan styrke relevansen for hypotese 2 om verdibevisste ledere og beslutningstaking i denne undersøkelsen, siden det ifølge Eriksen stilles store krav til disse ledernes beslutninger.

Men det er problematisk å basere seg kun på verdier og etisk refleksjon (Eriksen 2001:70). Eriksen (ibid) mener at det på den ene siden kan føre til lettere enighet om høyerestående prinsipper, men at disse prinsippene fort vil kolliderer i praksis. Hvilket prinsipp eller verdi som er riktig vil være kontekst- og situasjonsavhengig. Av hensyn til dette mener han at i et diskursetisk-perspektiv må alle involverte deltakere inkluderes. Dette for å sikre at mest mulig relevant informasjon, ulike moralske perspektiv og etiske hensyn trekkes med i beslutningen av hvilken handling som passer best. En slik prosess krever følgelig mye tid og ressurser. På den ene siden vil godt med tid og inkludering av involverte øke legitimiteten av beslutningen, på den andre siden vil det gå utover effektiviteten. Eriksen (2001:72) utfordrer organisasjonene til å finne den riktige balansen mellom effektivitet og legitimitet.

Forskning viser at lederes beslutninger ofte er basert på hva andre gjør, hva lederne tror de er gode til, det som blir diskutert, det som er i tiden og det konsulenter markedsfører og tilbyr (Kuvaas 2008:9). Kuvaas (ibid) taler for at flere ledere burde reflektere mer over hva de *egentlig* vet og hva de *tror* de vet når de tar beslutninger. Videre mener han at økt bruk av

forskningsbasert kunnskap om hva som påvirker de menneskelige ressursene vil styrke lederens beslutningstaking. Dette taler for en relevans i å se nærmere på hva som påvirker lederes beslutningstaking.

I etiske dilemmaer står, som nevnt tidligere, grunnleggende verdier og etiske prinsipper mot hverandre, og den som skal ta beslutninger kan ikke komme ut av situasjonen uten å bryte med en verdi. I slike situasjoner vil en ikke finne fasitsvar, så det er viktig at organisasjoner trener opp beslutningstakere til å gjenkjenne situasjoner som kan utvikle seg til slike dilemmaer, og at de er beredt på at vanlige bedriftsøkonomiske beslutningskriterier kanskje ikke vil gi tilstrekkelig grunnlag for å løse dilemmaet (Nordhaug 2002:209). Et av flere overordnede temaer for å oppnå en verdibasert ledelsesdimensjon er at organisasjoner har behov for å utvikle sin evne til å reflektere over og stille spørsmål til den daglige praksisen, og til å kunne kommunisere om disse refleksjonene (Nordhaug 2002:194). Dette legitimerer å se nærmere på sammenhengen mellom verdibevissthet og type beslutningstaking.

I Webers byråkratiske ånd skal beslutninger tas uten påvirkning av følelser, det skal kun være basert på regler og kald objektiv likhetstanke. En annen måte å se på beslutninger på er konsekvensbasert, dette forutsetter en veiing for og imot, og en aktiv innlevelse og vurdering av situasjonen. Mens andre derimot hevder at fornuften ikke er tilstrekkelig. Vår evne til å skille mellom rett og galt er medfødt, og verdier må inn i bildet på en eller annen måte. Nyere forskning viser at aper også har moral, og dette støtter synet om at vårt grunnlag for moral er medfødt (Wenstøp og Seip 2009:39). Dette støtter relevansen for min hypotesetesting i forhold til verdibevissthet.

Beslutningstaking i konkrete situasjoner i en organisasjon er en øvelse av praktisk og kontekstuell bedømming. Det innebærer motstridende prinsipper av tvetydig relevans i spesifikke situasjoner som setter verdier på prøve. Slike konkrete beslutninger i spesifikke situasjoner er stort sett avledet fra andre større og mer generelle beslutninger som kan knyttes til organisasjonens politikk og retningslinjer. Det problematiske er at avledningen til de mindre og konkrete beslutningene sjelden er så anvendelig. Overordnede verdier og retningslinjer skaper ofte motstridende spenninger istedenfor å rettlede (March 1994:198). (også jamfør Eriksen 2001 beskrevet over). Et eksempel er personalpolitikk som sier at man skal behandle ansatte anstendig, men samtidig får ledere krav om å nedbemanne eller kutte lønn og utgifter til arbeidsmiljø. Eller fra helsesektoren hvor man lever under press om flere

heltidsstillinger fra intensjoner i lov og avtaleverk, men samtidig skal få en bemanningsplan til å gå opp innefor gitte økonomiske rammer. Dette gir også relevans til å se på hvordan verdibevissthet påvirker beslutningstaking.

Tvetydighet og tolkning er to sentrale begreper for en måte å se på beslutningstaking på. Sett sammen med at man antar at beslutninger involverer flere ulike deltagere med inkonsekvente preferanser, blir det hele ganske komplisert (March 1994:175). Variasjoner rundt klassiske oppfatninger om beslutninger gjennomsyrrer tenkningen om beslutningstaking, men disse oppfatningene undervurderer forvirringen og det komplekse rundt faktisk beslutningstaking (ibid:176-177). Tvetydighet og tolkning i beslutningstaking henspiller på at den som skal ta beslutningen ikke klart kan definere hvilket alternativ som er best og at alternativene i seg selv kan ha ulik mening som gir motstridende tolkninger (ibid:179). Ut i fra den etiske teorien i denne oppgaven vil jeg sammenligne dette med etiske dilemmaer. En annen ting i dette er at motstridende oppfatninger kan sees som en standard funksjon i livet generelt. I dette ligger det at all observerbar oppførsel har både en positiv og negativ merkelapp. Dette kan sees i sammenheng med Aristoteles gyldne middelvei. Oppfatningen av beslutningstakeren kan på et øyeblikk endres fra for eksempel modig til dumdristig, selvstendig til arrogant eller ærlig til uhøflig (ibid:186). Spørsmålet om ledere kan vinne på å være verdibevisste er relevant i denne sammenhengen. De vil da enklere kunne forklare hvorfor de gjorde som de gjorde med bakgrunn i vedtatte overordnede verdier (i hvert fall holdbart i et etisk perspektiv).

Beslutningstaking forutsetter mening, en forståelse av hvordan ting er og eventuelt kan bli, og et grunnlag for å engasjere andre i diskusjonen om hva som er mulig og hva som har skjedd (March 1994:258). Hvis man videre definerer lederskap som å bidra til organisasjonens mål gjennom medarbeidere, innebærer det at lederen alltid bør opptre rasjonelt og målrettet ut i fra organisasjonens beste. Men dette vil være krevende. Det forutsetter at lederen sitter inne med, eller har tilgang på, all informasjon som trengs for å ta beslutninger som gir maksimalt utbytte for organisasjonen, og at de opptrer kalkulerende og konsekvensorientert (Colbjørnsen 2004:37). Men ifølge Colbjørnsen (ibid) er det lite som tyder på at ledere faktisk opptrer slik. I praksis innebærer lederes beslutningstaking å nøye seg med det som er tilfredsstillende (eller ”godt nok” jamfør Lai 2010), og en del av beslutningene vil være kompromisser for å ivareta ulike interessenters mål. En del av disse handlingene vil også være av symbolsk karakter som tar mer hensyn til forventninger om hva som passer seg og er legitimt. Men dette betyr ikke nødvendigvis at man derfor skal gå bort i fra tanken om rasjonelle beslutninger. Colbjørnsen

(2004:39) skriver at det nettopp på grunn av stor usikkerhet og tidspress burde tilstrebes rasjonalitet når forutsetningene for rasjonalitet *ikke* er tilstede. Dette legitimerer å studere hva som kan bidra til at ledere kan ta bedre beslutninger.

Rasjonalitet i rammen av usikkerhet blir heller etterpåklokskap ifølge Bolman og Deal (2004:337). De beskriver også usikkerhet i lederens hverdag når det gjelder beslutningstaking. De skriver at ledere gjerne vil være, og oppfattes som, problemløsere og beslutningstakere, men problemene de står ovenfor er ofte uklart definert og utydelige. Lederes beslutninger tas ofte ut i fra intuisjon og vurderinger avledet fra tidligere erfaringer. Det er godt underbygget forskningsmessig at det finnes utallige feilkilder og begrensinger knyttet til menneskelig dømmekraft, og disse kan sees på som allmenngyldige. Den rasjonelle beslutningstakeren kan sies å være kun en teoretisk ide (Lai 1999:13). Som en leder som fatter beslutninger kommer man heller ikke utenom emosjonell påvirkning, enten fra seg selv eller andre rundt seg (Lai 1999:16 og Skogstad og Einarsen 2002:115). All tenkning og refleksjon vil bli påvirket av emosjoner. For eksempel er empati, evnen til å leve seg inn i andres situasjon, en emosjon som i stor grad påvirker vurderinger og beslutninger som spesielt gjelder andre mennesker (Lai 1999:17). Og jeg vil påstå at de fleste beslutninger for lederne i utvalget dreier seg enten om pasientbehandlingen eller menneskene som skal utføre behandlingen. Dette taler for en positiv kvalitetsmessig påvirkning av verdibevissthet på beslutningstaking, men Lai (ibid:229) stiller spørsmålsteget ved blant annet verdier som stabile preferanser knyttet til beslutninger. De vil endre seg over tid etter hvert som man møter nye situasjoner og muligheter. Et eksempel kan være om en sykepleiers oppfatning av god bemanning for å ivareta pasientene vil endre seg hvis man får mulighet til å komme i en lederstilling. Flere studier har påvist at ledere preges av usikkerhet og mangelfull informasjon i beslutningstaking (Colbjørnsen 2004:55).

Et effektivt virkemiddel for å motvirke alle feilkildene og begrensingene knyttet til beslutningstaking er å lete etter innvendinger og motargumenter. Mennesker vil oftest lete etter bekreftende argumenter for en beslutning, det vil derfor kreve selvdisciplin å stoppe opp for og systematisk vurdere motargumenter. Dette kan for mange oppfattes som bortkastet tid og energi (Lai 1999:74). Men Linda Lai (ibid:145) knytter dette til mer personlige årsaker hos ledere. Hun skriver at mange ledere er redde for å miste tillit og autoritet hvis de ikke oppfattes som handlekraftige ved evnen til å ta raske beslutninger. En annen årsak kan være at ved å ta raske beslutninger unngår man påvirkning fra andre, slik at man i ettertid kan avfeie

diskusjoner og konflikter med at beslutningen allerede er tatt. I mange situasjoner vil det være nødvendig å fatte raske beslutninger, for eksempel ved kritiske tilfeller. I helsesektoren kan det noen ganger stå om liv eller død innen kort tid. Men Lai (ibid:145) mener at fokuseringen på handlekraft og beslutningsdyktighet noen ganger er for sterk, og at mange beslutninger kunne hatt bedre utfall med en mer gjennomtenkt tilnærming. Dette samsvarer med hypotese 2, hvis man ser systematisk vurdering av motargumenter i tråd med verdibevissthet og maximizing som en mer gjennomtenkt tilnærming.

På en annen side anbefaler Machiavelli (2007:69) fyrsten å gjennomføre upopulære beslutninger raskt. På den måten unngår han konflikter som drar ut i lengre tid fordi motstanden vil bestå og frykten for beslutningen vil bestå. Ved å gjøre det raskt vil han bli ferdig med det vanskelige på kortere tid. Nå er denne anbefalingen knyttet til voldshandlinger og andre grusomheter, som jo ikke er like aktuelt i dag, mildt sagt. Men overføringen til dagens beslutningstakere er ikke helt uvesentlig, da jeg antar at vedvarende frykt og rykter om en upopulær beslutning nører oppunder for motstand og opprør. Ved rask gjennomføring kan det være vanskeligere for motstanderne fordi det allerede er gjennomført/besluttet (jmf. Linda Lai 1999:145 over).

3.5 Oppmerksomhet og mindfulness

Oppmerksomhet kan spille en stor rolle innen ledelse hvis man ser det i lys av resultatene fra AFFs lederundersøkelse beskrevet over, som går på forståelse for egen væremåte, og Bolman og Deal (2004) og Martinsen (2004) sine beskrivelser av å kunne tilpasse sine oppgaver og stil ut i fra hvordan man tolker/forstår situasjonen man er i der og da.

Mindfulness er en mange tusen år gammel tradisjon innefor arbeidet med oppmerksomhet, tanker og følelser innen atferdsterapi (Nilsonne 2010:9). Mindfulness er i dag ofte knyttet til behandlingsmetoder innen psykiatri, men det ble i utgangspunktet utviklet som et verktøy for alle som trenger å håndtere hverdagens store og små hendelser (ibid:18). Åsa Nilsonne (ibid:32) minner oss på at hjernen er minst like formbar som resten av kroppen. Og på samme måte som vi påvirker kroppen vår med våre beslutninger (som for eksempel slanking eller trening hvis man ønsker å gå ned i vekt eller få mer muskler) kan vi påvirke hjernen vår ut i fra hvordan vi bruker den. Hun hevder at mindfulness er noe man kan bruke for å ta ansvar for hjernen sin og hvordan den fungerer, slik at man for eksempel i vanskelige situasjoner ikke

går på autopilot. Det vi vier vår oppmerksomhet til påvirker hva vi tenker, føler og husker om en situasjon. Nevropsykologi hevder at hvordan hjernen vår styrer oppmerksomheten er automatisert, men mindfulnessstradisjonen mener at, som mye annet av hjernens arbeid, kan det avautomatiseres. Mindfulnessstradisjonen har teknikker og metoder for å trene oppmerksomheten, og å bruke dette til å nå positive emosjoner som medfølelse og velbefinnende (ibid:50).

Oppmerksomhet dreier seg om å være våken, bevisst og beredt. Når vi sover er oppmerksomheten vår svært lav, selv om det foregår noe mental aktivitet blant annet i form av drømmer. Også i våken tilstand har vi ulike grader av oppmerksomhet, på den ene siden kan man være døsig med lav grad av oppmerksomhet, og på den andre siden årvåken med høy grad av oppmerksomhet. Grad av oppmerksomhet innebærer både fysiologisk og mental påvirkning. I min studie er det den mentale som er mest aktuell. Mentalt sett vil økt oppmerksomhet gjøre at man er mer parat til å ta inn og bearbeide informasjon.

Oppmerksomheten vår kan aktiveres av reflekser, for eksempel i form av høye lyder eller barnegråt. Mens vanligvis er retningen vi styrer vår oppmerksomhet viljestyrt. Store deler av vår bevisste tankevirksomhet innebærer at vi på en organisert måte retter vår oppmerksomhet i en bestemt retning og prøver å unngå distraksjoner som er irrelevante for den situasjonen vi er engasjert i. Noen ganger er dette uproblematisk, men i noen situasjoner kommer ikke oppmerksomheten av seg selv, og vi må kjempe for å holde på den (Lundh, Montgomery og Waern 1996:43).

Oppmerksomhet henger tett sammen med persepsjon. Persepsjon er prosessen som fortolker mening ut fra alle sanseinntrykkene vi mottar kontinuerlig, og som gjør at vi holder oss oppdatert på alt som skjer i og rundt oss (Helgesen 2008:51). Persepsjonen sørger for at vi gjenkjenner objekter som ansikter, ord, begreper osv., mens oppmerksomheten sørger for at vi har riktig fokus på det vi perspirerer. Oppmerksomheten har derfor en overordnet og styrende funksjon som er av stor betydning for hvordan vi tilpasser oss omverdenen.

Oppmerksomhet kan deles opp i ulike prosesser (Helgesen 2008:54);

- Distribuert oppmerksomhet, som innebærer automatisering. For eksempel når man har lært seg å sykle, eller at man registrerer ting umiddelbart.
- Fokusert oppmerksomhet, som innebærer mye energi og konsentrasjon, for eksempel når man skal lære seg nye ting, eller huske pensumstoff man leser.

Dette innebærer at vi kan være automatisk oppmerksom på en oppgave, samtidig som man gjør noe annet, for eksempel se på tv og legge sammen klesvasken samtidig, eller gå og prate samtidig. Men dette vil helst gjelde de to ulike formene for oppmerksomhet, forsøker man å gjøre to oppgaver som krever fokusert oppmerksomhet samtidig kan det få fatale konsekvenser. Ingen ville for eksempel likt at kirurgen så på en spennende film mens han opererte (ibid).

Vi omgir oss til daglig med en stor mengde informasjon, og spørsmålet er hvordan vi velger ut det som er aktuelt for oss. Man kan si at oppmerksomhet også har med seleksjon og konsentrasjon å gjøre. Seleksjonen velger ut relevant informasjon, og konsentrasjonen holder fokus på den. Oppmerksomheten vår innebærer begge disse aspektene (Helstrup og Kaufmann 2000:95). Vi er stadig oppmerksomme på ny perspirert informasjon, og oppmerksomhetens oppgave blir å fastholde deler av informasjonen gjennom selektiv konsentrasjon. Vår oppmerksomhet bestemmer og kontrollerer derfor i stor grad hvilken informasjon vi behandler og fokuserer videre på (ibid:106).

Mindfulness kan sies å være en form for oppmerksomhet som er avslappende istedenfor kontrollerende. Dette har bakgrunn i taoismen og zenbuddhismen, som ønsket å komme bort fra den stressende og kontrollerende tankevirksomheten. Oppmerksomhet som beskrevet i avsnittene over favoriserer en fokuserende tenkning, mens taoister og zenbuddhister ønsket å oppnå en avslappet og ikke-fokusert bevissthet. Resultatene av å trene seg opp til dette ble *ikke* en diffus og slørete oppmerksomhet, men tvert i mot en intensivert, omfattende og mer konsentrert oppmerksomhet. Denne typen oppmerksomhet oversettes ofte i dag som mindfulness (Vedfelt 1996:31).

Innenfor ledelse er mindfulness beskrevet som en kollektiv årvåkenhet for detaljer og risikofaktorer (Weick, Obstfeld og Sutcliffe 1999). Det var organisasjonsteoretikeren Karl Weick som introduserte begrepet mindfulness innen ledelsestankningen (Eide 2010). Dette perspektivet på mindfulness skiller seg fra den zenbuddhistiske ved at det er den kollektive organisasjonskulturens evne til å oppdage og håndtere faremomenter som vektlegges (ibid). Eide (2010:7) skriver at både den zenbuddhistiske og Weick`s perspektiv på mindfulness har mangler i forhold til verdibasert ledelse og moralsk ansvar. For at mindfulness også skal omfatte det etiske aspektet er det våkenhet for ansvar og forpliktelser som er sentralt. Denne

våkenheten åpner for moralsk sensitivitet, oppmerksomhet og tilstedeværelse, som igjen er en forutsetning for å oppdage verdier som står på spill (ibid).

Oppmerksomhet i mindfulnessstradisjonen har sine fordelaktige effekter gjennom innsikt i den nåværende virkeligheten, løsrivning fra konsekvensene av resultater, en solid selvfølelse og større klarhet i tanke og handling (Brown og Ryan 2003:844). Brown og Ryan (ibid) har gjort en teoretisk og empirisk undersøkelse på hvilken rolle mindfulness spiller i psykologisk velbefinnende. De finner blant annet at måleinstrumentet Mindful Attention Awareness Scale (MAAS), som er brukt i min studie, er et valid og pålitelig instrument for den generelle voksne populasjonen. Mindfulness er kort sagt oppmerksomhet på nåtiden, men det inkluderer også en bevisstgjøring av ens atferd, opplevelse og de ulike stimuli som oppstår av å vekke virkeligheten. Selv om stor grad av reflekterende bevissthet tidligere har vist negative konsekvenser for ens velbefinnende (for eksempel mye grubling og mindre selvsikkerhet), så viser mindfulness seg i den studien å være relatert til og forutsi større grad av positiv velbefinnende og mindre kognitiv og emosjonell forstyrrelse (ibid:843). For videre forskning anbefaler de blant annet å se mindfulness opp i mot andre variabler som kan ha konsekvenser for den mentale helsen, og at det kan åpne opp for nye måter for forbedring av velbefinnende. Dette støtter min studie, da jeg ser på sammenhengen mellom mindfulness og verdibevissthet.

3.6 Oppsummering

Fokuset i denne oppsummeringen er på hvorfor denne studien er relevant, basert på ytterligere forskning som etterspørres i teori- og litteraturgjennomgang. I denne sammenhengen er også tabell 1 på side 18 relevant.

- Tidligere forskning på lederrollen i forhold til organisatoriske verdier har vært fragmentert og har hatt begrensede praktiske implikasjoner ifølge Fitzpatrick (2007). Denne studien ser på variabler som kan henge sammen med verdibevisste ledere.
- Dilemmaet mellom kvalitet og kostnadskontroll betyr ofte å ofre eller redusere den ene verdien. Ledere i helseorganisasjoner må kunne identifisere slike situasjoner. De må kunne avgjøre hvor en verdi burde dominere den andre, og de trenger en prosess for å løse slike dilemmaer (Mills og Spencer 2005).
- Litteraturen etterlyser forskning på verdibasert beslutningstaking i sykepleieledelse og ledelse (Gaudine og Beaton 2002 og McGuire, Garavan, Saha og O`Donnel 2006).

Denne studien undersøker sammenhengen mellom verdibevissthet og beslutningstaking (hypotese 2).

- Det etterspørres å se nærmere på sammenhenger mellom maximizing og andre variabler (Lai 2010) (Hypotese 2).
- Brown og Ryan (2003) etterspør å se mindfulness opp mot andre variabler. Denne studien ser på sammenhengen mellom verdibevissthet og mindfulness (hypotese 3).
- Utenom begrepet autonomi er det gjort lite forskning på hvordan ledere kan legge til rette for indre motivasjon i organisasjoner (Kuvaas 2008:27). Denne studien ser på sammenhengen mellom verdibevissthet og indre motivasjon (Hypotese 1).

4.0 Metode

4.1 Valg av metode

Forskningsdesignet for studien er en tverrsnittundersøkelse. Jeg har valgt kvantitativ tilnærming fordi studiens hovedformål er å studere sammenhenger mellom variabler (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2005:74). Jeg ønsker først og fremst å finne eventuelle sammenhenger mellom verdibevissthet og indre motivasjon, maximizing og oppmerksomhet i lederutøvelsen, ikke og forklare eller forstå sammenhengene. Mine egne forutsetninger og ressurser innebærer kjennskap til kvantitativ metode fra tidligere mindre undersøkelser. Jeg har derfor valgt en kvantitativ metode med halvstrukturert spørreskjema. Dette forutsetter at jeg tilrettelegger dataene slik at kvalitetene ved variablene kan telles opp og sammenlignes. Jeg har derfor kategorisert på forhånd gjennom spørsmål og hypoteser for utarbeidelse av spørreskjemaet (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2005:313)

Jeg skal teste tre hypoteser, disse er påstander ut i fra antagelser fra både den teoretiske, empiriske og min egen bakgrunn. Vanligvis sier en hypotese mye mer enn det man har observasjonsmessig dekning for, derfor er det et ønske å teste de. Testingen skjer ved at begrepene operasjonaliseres og hypotesene deretter testes opp mot data (Gilje og Grimen 1993:24). Hypotesene danner på forhånd et bilde av hva jeg forventer å finne i undersøkelsen. Oppgavene består videre av å bekrefte eller avkrefte hypotesene (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2005:52). Nullhypotesene vil være at det ikke er noen korrelasjon mellom variablene, og de alternative hypotesene er at det er korrelasjon. Ved ingen eller små sammenhenger mellom variablene er det stor sannsynlighet for at hypotesene forkastes (nullhypotesene består).

4.2 Valg av studieenhet

Jeg har foretatt et skjønnsmessig utvalg av enheter. Dette går under et ikke-sannsynlighets utvalg. Enhetene er valgt fra en kommune hvor jeg antar at etikk og verdier er på dagsorden ut i fra personlig kjennskap til kommunen. Begrunnelsen for type utvalg var at det ikke var tid og ressurser til å gjøre et sannsynlighetsutvalg.

Valg av studieenhet er mellomledere i offentlig pleie- og omsorgstjeneste i den aktuelle kommunen. Denne gruppen er ledere som er nærmest pasienter/brukere/klienter.

Mellomlederne kommer ofte fra det samme fagmiljøet som de ansatte, og er dermed også preget verdimeessig av dette.

Jeg fikk tilgang til mellomledere i pleie- og omsorgstjenesten i Drammen Kommune via FoU-enheten der. Dette innebar stillingene; Institusjonsledere, avdelingsledere, tjenesteledere, enhetsledere og dagsykepleiere. Felles for disse stillingene er at de har leder- og fagansvar (dagsykepleiere har delegert myndighet fra leder) ved institusjonstjenestene og hjemmetjenestene i pleie- og omsorgstjenesten i kommunen. Denne kommunen har nylig gjennomført lederskole for alle ledere og har stort fokus på etikk og verdier, med blant annet en etikkplakat, som kan gjøre at tema for undersøkelsen kan virke interessant. Dette kan forhåpentligvis øke svarprosenten (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2005:210). Undersøkelsen ble tatt opp på ledermøter av lederen for FoU-enheten, slik at det forhåpentligvis ble en større aksept for gjennomføringen. Alle de aktuelle lederne i pleie- og omsorgstjenesten ble spurt om de ville delta. Antallet av utvalget som var villig til å motta undersøkelsen ble 48 personer av ca 60.

4.3 Utforming av spørreskjema

Til utforming av spørreskjemaet har jeg benyttet spørsmål for å måle; verdibevissthet, refleksjon, indre motivasjon, self-efficacy, mindfulness, tidsbruk, enighet, beslutningsvanskelighet og maximizing. Spørsmålene om self-efficacy, tidsbruk, enighet og beslutningsvanskelighet er ikke brukt i analysen, da problemstilling er endret etter at spørreskjemaet ble delt ut. Spørsmålene er konkretisering fra teoretisk begrep til målbare fenomen, dette kan gjøres ved å spørre om handling, holdning og kunnskap. Diffus virkelighet som undersøkes ved harde data (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2005:43). Utgangspunktet for operasjonaliseringen er å finne konkrete variabler for begrepene (ibid:64). Jeg har søkt etter å finne tidligere operasjonaliseringer, slik at jeg kan stille spørsmål om begrepene uten å bruke selve begrepene. Dette for å unngå å bruke abstrakte begreper og fremmedord, som vil måtte kreve en definisjon for å være sikker på at enhetene skal forstå betydningen. En slik definisjon vil også kunne bli et ledende spørsmål, som bør unngås (Halvorsen 1996:83-84). Jeg har av samme grunn ikke valgt å ha med noen overskrifter i spørreskjemaet.

Spørreskjemaet besto av 58 spørsmål og var selvadministrerende, det vil si at det ble delt ut til enhetene. En slik fremgangsmåte gjorde at jeg hadde mulighet til og nå et stort antall enheter, og at jeg på forhånd kunne redusere variablene til akkurat det jeg er interessert i å finne ut (Halvorsen 1996:80). Spørsmålene er i hovedsak strukturerte, lukkede og på ordinalnivå. Det vil si at svaralternativene foreligger på forhånd og at de er logisk rangert og gjensidig utelukkende (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2005:217) Kun to spørsmål er åpne (spørsmål nr. 5 og 57). Fordelene ved å i hovedsak ha strukturerte og lukkede spørsmål er at de er lettere å analysere og kode. Det er en klar presisering når svaralternativer foreligger og det er lettere å sammenligne svarene.

Det ble foretatt en pretest av spørreskjemaet for gjennomgang av følgende: tid på utfylling, provoserende utsagn og uklårheter. Jeg har valgt validerte spørsmål til alle begrepene som skal testes, bortsett fra egne selvlagde spørsmål om verdibevissthet og noen av spørsmålene om beslutningstaking. Det vil gjøres faktoranalyse på selvlagde spørsmål, hvis disse må forkastes er det uansett ett sett med validerte spørsmål som kan knyttes til alle begrepene, med unntak av verdibevissthet. Skalering på spørsmålene er 1-5, hvor 1 = svært uenig og 5= svært enig (på spørsmål 38-52 er 1= nesten alltid og 5= nesten aldri).

Spørsmål om verdibevissthet (selvlaget):

1. Folk rundt meg vil si at jeg er bevisst mine egne personlige verdier.
2. Folk rundt meg vil si at jeg er bevisst ansattes og kollegaers personlige verdier.
3. Folk rundt meg vil si at jeg er bevisst min organisasjons verdier.
7. Folk rundt meg vil si at det er samsvar mellom mine beslutninger og organisasjonens verdier.

Spørsmål om refleksjon (selvlaget):

4. Jeg opplever at det oppstår etiske dilemmaer på arbeidsplassen.
5. Hvis du har krysset av på delvis enig – svært enig på forrige spørsmål, beskriv kort hvordan du jobber mot en løsning på slike dilemmaer?
6. Jeg stopper ofte opp i en beslutningsprosess for å vurdere innvendinger og motargumenter.
8. Jeg diskuterer med andre medarbeidere, faggrupper eller lignende før jeg tar beslutninger.

Spørsmål om indre motivasjon (Kuvaas 2008):

19. Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull.
20. Jobben min er veldig spennende.
21. Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg.
22. Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min.
23. Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har.
24. Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende.

Spørsmål om maximizing (Lai 2010):

31. Når jeg står overfor et valg, prøver jeg å forestille meg hva alle de andre mulighetene er, selv de som ikke er tilgjengelig for øyeblikket.
32. Mine beslutninger er gjennomtenkte.
33. Jeg liker ikke å ta beslutninger før jeg kjenner alle alternativer.
34. Før jeg tar et valg, vurderer jeg mange alternativer grundig.
35. Uansett hva jeg gjør, krever jeg det aller beste av meg selv.

Spørsmål om mindfulness (www.psych.rochester.edu/SDT/measures/maas_description.php):

38. Jeg kan oppleve en følelse og ikke være bevisst det før en tid senere.
39. Jeg ødelegger ting eller søler på grunn av uforsiktighet, uoppmerksomhet eller fordi jeg tenker på noe annet.
40. Jeg synes det er vanskelig å være fokusert på hva som skjer her og nå.
41. Jeg pleier å gå fort for å komme dit jeg skal uten å være oppmerksom på hva jeg opplever på veien.
42. Jeg pleier ikke å legge merke til følelser av fysisk spenning eller ubehag før de virkelig fanger min oppmerksomhet.
43. Jeg glemmer en persons navn omtrent så fort jeg har blitt fortalt det for første gang.
44. Det kjennes som om jeg ”går på autopilot”, uten noen særlig bevissthet over hva jeg gjør.
45. Jeg haster igjennom aktiviteter uten å være særlig oppmerksomme på dem.
46. Jeg blir så fokusert på målet jeg vil oppnå at jeg mister taket på hva jeg gjør akkurat nå for å komme dit.
47. Jeg gjør jobben og oppgaver automatisk, uten å være oppmerksom på hva jeg gjør.
48. Jeg tar meg selv i å lytte til noen med et øre, mens jeg gjør noe annet samtidig.
49. Jeg går til steder på ”autopilot” og så lurer jeg på hvorfor jeg gikk hit
50. Jeg tar meg selv i å være opptatt med framtiden eller fortiden.

51. Jeg tar meg selv i å gjøre ting uten å være oppmerksom.

52. Jeg småspiser uten å være oppmerksom på at jeg spiser.

For spørsmål om self-efficacy, tidsbruk, enighet, beslutningsvanskelighet og bakgrunn, se vedlagt spørreskjema.

4.4 Datainnsamling

Spørreskjema ble delt ut og samlet inn i løpet av tre uker. Alle respondentene fikk e-post med informasjon om utlevering en uke før, og spørreskjemaet ble levert enten personlig eller lagt i posthyller på arbeidsplassen. Det ble ved utlevering avtalt at skjemaet kunne legges igjen i resepsjonen på arbeidsplassen i vedlagt konvolutt. Skjemaer ble hentet etter en og etter to uker. Etter en puring ble to skjema levert per post. Svarprosent ble 79% (38 av 48). Ut i fra Johannesen, Kristoffersen og Tufte (2005:209) er rundt 50 % en bra svarprosent.

4.5 Frafallanalyse

Svarprosent ble 79 %. Det var 21 % (10 respondenter) som ikke svarte på undersøkelsen. To av disse kunne ikke levere på grunn av sykdom i perioden, og en trakk seg fra undersøkelsen ved utlevering. De resterende sju har ikke gitt noen grunn, og var fra ulike arbeidsplasser. Jeg valgte derfor og ikke sende mer enn en puring, siden jeg mener at svarprosenten var såpass høy, og respondentene som svarte var jevnt fordelt fra de ulike arbeidsplassene.

4.6 Reliabilitet

Reliabilitet knytter seg til påliteligheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides. En måte å sikre en viss reliabilitet er å bruke faktorer for begrepene fra annen relevant forskning (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2005:46). På denne måten kan en bedre sikre at hypotesenes abstrakte begreper (erfaringsfjerne) blir integrert med studieenhets beskrivelser og nærliggende begreper (erfaringsnære) (Gilje og Grimen 1993:144).

Feilkoding er sjekket ved frekvenstabeller i SPSS (Johannessen 2007:59). Jeg kan ikke garantere 100 % for feilkoding ved plotting av det enkelte skjema, men frekvenstabellene viser ingen unormale utslag utover avkrysningskategoriene. Respondentenes opplevde anonymitet kan påvirke reliabiliteten. Og lengden på spørreskjemaet kan påvirke

reliabiliteten. Respondentens opplevde anonymitet ble ivaretatt ved at de leverte tilbake spørreskjemaene i lukkede konvolutter. Det ble også presisert i følgebrevet at ingen skulle kunne bli gjenkjent i den ferdige oppgaven, og at skjemaene ikke kunne knyttes til navn.

Cronbachs alfa (α) er en reliabilitetsfaktor som kan estimerer reliabiliteten på måleinstrumenter. Lavest terskelverdi er som oftest 0,70, mens det for klinisk formål eller hvor informasjonen skal brukes til å fatte beslutninger for enkeltindivider er det hevdet at α bør være over 0,9 (Kuvaas 2008:62-63). Cronbachs alfa på mine tidligere brukte variabler er:

- Indre motivasjon: Mellom 0,88 og 0,93 (Kuvaas 2008:63)
- Mindfulness: Mellom 0,80 og 0,87 (Brown og Ryan 2003:826)
- Self-Efficacy: 0,82 og 0,88 (Leganger, Kraft og Røysamb 2000)
- Maximizing: Mellom 0,65 og 0,77 (Lai 2010: 168)

4.7 Validitet

Studiens interne validitet dreier seg om det er samsvar mellom begrepene og operasjonaliseringen/målingen av data. Ved å bruke, som nevnt over, faktorer fra annen relevant forskning vil det også være med på å øke validiteten. Det kan være vanskelig å avgjøre om faktorer er valide, men hvis annen forskning har kunnet si noe reliabelt ved bruk av de samme faktorene, vil det styrke denne undersøkelsens validitet (Johannesen, Kristoffersen og Tuft 2005:72). Det er utført faktoranalyse på egenlagde spørsmål i SPSS (se analysekapittel).

Tidligere validerte spørsmål i spørreskjemaet:

- Mindfulness (www.psych.rochester.edu/SDT/measures/maas_description.php):
Spørsmål 38-52
- Self-efficacy (opplevd mestringsevne) (Leganger, Kraft og Røysamb 2000):
Spørsmål 9-18
- Indre motivasjon (Kuvaas 2008): **Spørsmål 19-24**
- Beslutningstaking (maximizing, tidsbruk og decision-difficulty) (Lai 2010):
Spørsmål 31-35 (maximizing), **spørsmål 36** (tidsbruk), **spørsmål 37** (decision-difficulty)

Ikke validerte (egenlagde) spørsmål:

Spørsmålene om verdibevissthet er valgt ut i fra egen logisk erfaring fra verdibasert ledelsesstudiet. Det er en fare for "self-reported" selvbedrag ved spørsmål som går på en selv. En liten eksperttest av Einar Aadland endret spørsmål fra "Jeg er..." til "Folk rundt meg...", etter modell fra spørsmål om tidsbruk på beslutninger fra Linda Lai (2010)

- Verdibevissthet: **Spørsmål 1,2,3 og 7**
- Refleksjon: **Spørsmål 4,5,6 og 8**
- Tidsbruk: **Spørsmål 25,26,27 og 30**
- Enighet: **Spørsmål 28 og 29**

Studien eksterne validitet dreier seg om generalisering, og vil bli påvirket av det relativt lave antallet respondenter, og at utvalget er fra bare en kommune. For Drammen kommune er utvalget ganske representativt for den aktuelle kommunesektoren, siden frafallet var såpass lite (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2005:307). Selv om antall respondenter er lavere enn det som anbefales ved faktoranalysen på verdibevissthet er sample size, det vil si antall spørsmål i variabelen i forhold til antall respondenter, på en ratio på nesten 10:1 (30 respondenter:4 spørsmål). En ratio på 5:1 er minimum og 10:1 er bra (Hair et al. 2006:112). Jeg mener derfor at den eksterne validiteten er sterk for den aktuelle kommunen på det tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført.

4.8 Metoderefleksjon

Det positivistiske forskningsidealet legger til grunn at fenomener kan undersøkes naturvitenskapelig. Forskningen konsentrerer seg om fenomener som kan måles og registreres utenfra, slik jeg ønsker å gjøre det i denne undersøkelsen. Kritikk av dette går på at slik forskning ikke får med seg det som skjer mellom mennesker. For å få et innblikk i selve meningen bak handlingene trenger forskeren å delta i samfunnet, snakke med mennesker og fortolke det som skjer (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2005:311). Som fagperson og mellomleder i helsetjenesten selv har jeg allerede en forforståelse og noen forutsetninger i forhold til hypotesene. Dette vil følgelig også påvirke studien på en eller annen måte. Mine verdioppfatninger gir meg et visst perspektiv på virkeligheten, og det vil lede undersøkelsen i en bestemt retning (Gilje og Grimen 1993:229). Det er også en fare for at forskerens forhåndsoppfatninger styrer valget av utvalg (Halvorsen 1996:93). Utvalget er bevisst valgt fra en kommune jeg vet har hatt fokus på verdier og etikk. Hadde utvalget vært fra en

kommune hvor dette fokus ikke var like tilstede, kan det være at respondentene hadde svart annerledes.

Selv om studiens funn skulle vise sammenhenger mellom variablene, kan jeg med liten sikkerhet si noe om årsaken til dette. Jeg kan konkludere med at det er en sammenheng, hvilken retning som er sannsynlig og en mulig mekanisme mellom variablene. Jeg har valgt å ha med noen flere variabler enn de jeg har i hypotesene, men siden jeg ikke tester det opp i mot alle andre relevante variabler som finnes, er det vanskelig å si noe sikkert om årsaken til sammenhengene (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2005:262). Det er også slik at en tverrsnittundersøkelse kan si noe om fenomener på et visst tidspunkt, men man skal være forsiktig med å trekke de samme slutningene om utvikling over tid (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2005:74).

Antall respondenter ble relativt lite, men på grunn av tids- og ressursbruken som var nødvendig for å oppnå kontakt og tillatelse til gjennomføring i Drammen, vurderte jeg at det ikke var hensiktsmessig å gjøre dette i flere kommuner. Ifølge Hair et al. (2006:112-113) bør man ha minst 50 respondenter for å gjøre en faktoranalyse, noe som svekker analysedelen av måleinstrument for verdibevissthet i min studie. Jeg velger derfor å se denne oppgaven som en pilotstudie som heller kan utvides til flere kommuner hvis studien viser interessante resultater det er verdt å se nærmere på. Dette vil følgelig gå utover generaliserbarheten for andre kommuner, siden det ikke er et sannsynlighetsutvalg. Men overførbarheten til andre kommuner kan være aktuell.

Ifølge Johannesen, Kristoffersen og Tufte (2005:231) kan spørreskjemaer på mer enn 30 spørsmål gjøre analysen omfattende og vanskelig å håndtere. Mitt spørreskjema ble nesten dobbelt så stort som dette, men jeg mener allikevel at det ikke vil gå utover analysen. Grunnen til dette er at noen av det valgte tidligere validerte variablene hadde mange spørsmål, men vil i analysen bli redusert til en variabel. Og siden svarprosenten ble såpass høy virker det ikke som om antall spørsmål har gått utover dette heller.

4.9 Forskningsetikk

Det er avklart med ledelsen i kommunesektoren og respondentene at navnet på kommunen ikke skal anonymiseres. Det ble utformet et infoskriv om frivillig deltagelse og ivaretagelse av anonymisering som fulgte spørreskjemaet (se vedlegg). Respondentenes anonymitet vil også sikres ved at all informasjon om respondentene til datainnsamlingen blir makulert, og at ingen identifiseres ut i fra funn og presentasjon. Spørreskjema og navn kan ikke kobles, studien er derfor ikke meldt til NSD.

5.0 Analyse

I dette kapitlet presenterer jeg de sentrale funnene fra undersøkelsen og analysene som er gjort. Første del er beskrivende statistikk om hvem lederne er. Når det gjelder resultatene i forhold til etisk refleksjon og lederkurs har jeg gjort egen kategorisering ut i fra åpne spørsmål nr. 5 og 57 i spørreskjemaet (se vedlegg 1). For å besvare forskningsspørsmål 2 er det utført faktoranalyse på variabelen verdibevissthet. Korrelasjonsanalyse er utført på hypotesene.

5.1 Forskningsspørsmål 1. Hvem er mellomlederne i pleie- og omsorgstjenesten i Drammen kommune?

Tabell 2. Hvem er mellomlederne i helse- og omsorgstjenesten i Drammen Kommune?

	Prosentfordeling	Gjennomsnitt	Min/ Max	N
Alder		43 år	27 / 59	38
Kjønn	Mann: 5 %			38
	Kvinne: 95 %			
Hva er din høyeste fullførte utdanning?	Treårig høyskole: 45 %			38
	4-6 års høyere utd: 53 %			
	Mer enn 6 års utd: 2 %			
Jeg har deltatt på lederkurs	Ja: 71 %			37
	Nei: 26 %			
Hvor mange år har du vært leder eller hatt lederansvar i din yrkeskarriere?		9 år	0 / 28	37
Hvor mange år har du vært leder eller hatt lederansvar i nåværende org.?		6 år	0 / 25	36

Gjennomsnittsalderen til respondentene er 43 år, yngste var 27 og den eldste 59, se tabell 2. Kvinner utgjør 95 prosent av mellomlederne i undersøkelsen. Når det gjelder utdanning etter videregående har 45 prosent treårig høgskole, 53 prosent 4-6 års høyere utdanning og 2 prosent mer enn 6 års utdanning. På spørsmålet om de har deltatt på lederkurs svarer 71 prosent ja. Gjennomsnittelig antall år som leder i yrkeskarrieren totalt er 9 år, og 6 år i Drammen Kommune.

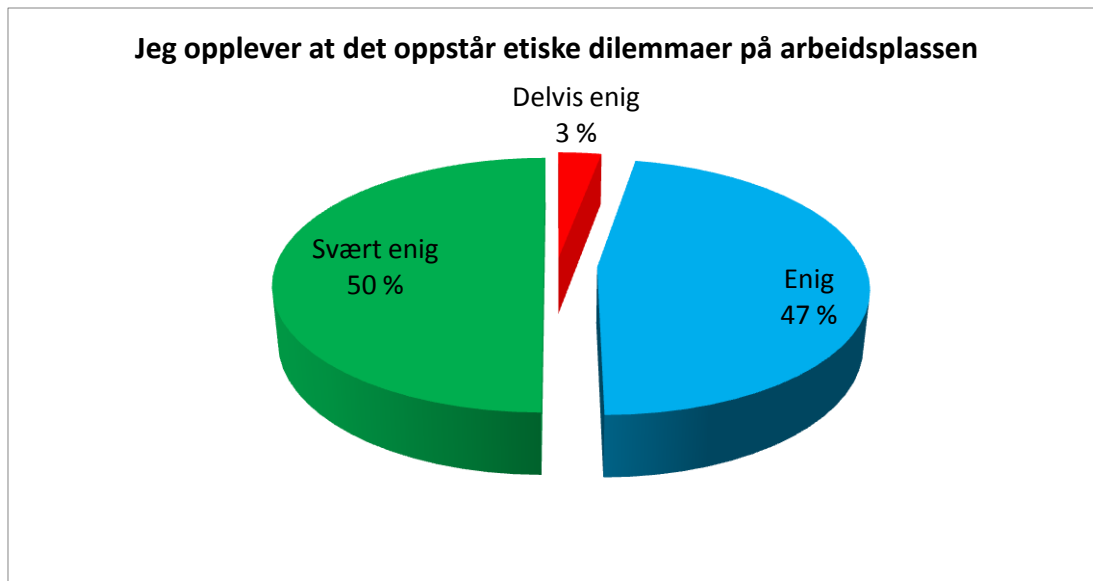
Spørsmålene om lederkurs og hvor etiske dilemmaer blir tatt opp var formulert som åpne spørsmål, og trengte derfor tolkning og kategorisering i analysen. Dette er gjort ved å kode ordrett ut i fra enkelte ord eller setninger, og deretter inndelt i kategorier etter hensiktsmessig og logisk inndeling (Johannessen, Tuft og Kristoffersen 2005:161). På spørsmålet om lederkurs har jeg valgt å dele inn svarene i to kategorier: de som har gått kurs i regi av kommunen og annen lederutdanning, se tabell 3. Dette fordi kommunen de siste årene har gjennomført en lederskole og andre interne lederkurs, og det var om mellomlederne hadde deltatt på kommunens kurs som jeg syntes var interessant å finne ut.

Tabell 3. Hva slags lederkurs har de gått/går på, spørsmål 57. N=28

Hva slags kurs	Prosent
Kurs i regi av kommunen	86%
Lederutdanning/Annet	14%

Hele 86 prosent av respondentene som svarte på spørsmålet nevnte en eller flere kurs i regi av kommunen. Kun 14 prosent nevnte andre kurs uten å nevne noen av kommunens kurs.

Spørsmålet om etiske dilemmaer er tatt med i analysen under forskningsspørsmål 1, fordi studiens overordnede problemstilling om verdibevissthet gjør det relevant å se på opplevelsen av etiske dilemmaer i forhold til hvem mellomlederne er, se figur 2.



Figur 2. Opplevelse av etiske dilemmaer, spørsmål 4. N=38

Alle respondentene svarte fra delvis enig til svært enig på spørsmålet i figur 2. Ingen var uenig. Hele 97 prosent var enig eller svært enig i at det oppstår etiske dilemmaer på arbeidsplassen.

I kategoriseringen av hvor etiske dilemmaer blir tatt opp, var spørsmålet om hvordan de jobbet mot en løsning på slike dilemmaer, se tabell 4. I samtlige svar var det da listet opp i hva slags fora dilemmaene ble tatt opp og hvor ofte, og i liten grad hva man spesifikt gjorde for å løse det. Jeg har derfor tolket det slik at disse foraene blir sett på som verktøy av respondentene, og at det blir sett på som en form for løsning at det blir tatt opp der. Jeg har derfor valgt å kategorisere svarene etter hva slags fora dilemmaet blir tatt opp i, og hvor ofte disse foraene gjennomføres. Ikke alle har nevnt hvor ofte, men når flere andre for eksempel nevner at det tas opp i daglige rapporter, har jeg antatt at når andre nevner rapport situasjoner er dette også daglig ettersom rapporter gis daglig. Det samme gjelder de andre foraene.

Tabell 4. Hvor blir etiske dilemmaer tatt opp/forsøkt løst, spørsmål 5. N=29, Antall svar 46

Hvor slike dilemmaer blir tatt opp/forsøkt løst	Hvor ofte	Antall svar
1. Refleksjonsgrupper (f.eks. etikkafe, etikkmøter på avd.)	Fra ukentlig til hver 5.uke	20
2. Etikk/ Kvalitetsråd	Ved behov	3
3. Møter (f.eks. rapport, journalmøter, ledermøte)	Daglig til ukentlig	11
4. Uformelle arenaer (f.eks. samtaler)	Daglig	10
5. Ekstern ekspertise (f.eks. NSF, advokat)	Ved behov	2

5.2 Forskningsspørsmål 2. Utvikling av måleinstrument på verdibevissthet

Fordelingen av svarene på verdibevissthet viser at normalfordelingen er forskjøvet mot høyre og har en bratt topp på alternativ 4. Dette tilsvarer en negativ fordeling i følge Hair et al.

(2006:81). Jeg har videre derfor sett på skjevhet og kurtosis verdiene. Verdibevissthet har i denne studien følgende verdier; *skjevhet* 0,92 og *kurtosis* 2,14. Den kritiske verdien på disse er $\pm 2,58$ (signifikant på 99%) og $\pm 1,96$ (signifikant på 95%) (ibid), hvilket betyr at skjevhet og kurtosis verdiene ligger innenfor akseptabelt nivå.

Faktoranalysen er utført som eksplorerende prinsippal komponentanalyse i SPSS. Analysen er gjort urotert. Basert på egenverdikriteriet trekker faktoranalysen ut en faktor med egenverdi på 2,59, tre andre har mindre enn 1, i samsvar med Johannessen (2007:165). Forklart varians av den ene faktoren er 65%.

Tabell 5. Faktorladninger på spørsmål om verdibevissthet

Spørsmål	Faktorladning
Folk rundt meg vil si at jeg bevisst mine egne personlige verdier	0,76
Folk rundt meg vil si at jeg er bevisst ansattes og kollegaers verdier	0,91
Folk rundt meg vil si at jeg er bevisst min organisasjons verdier	0,85
Folk rundt meg vil si at det er samsvar mellom mine beslutninger og organisasjonens verdier	0,68

N = 38, cronbach α = 0,81

Det var kun disse fire spørsmålene i tabell 5 som var ment å måle verdibevissthet (se side 36), det vil si at ingen spørsmål ble forkastet i faktoranalysen. Analysen finner her at alle faktorladningene er veldig bra eller utmerket ut i fra Johannessen (2007:170) sin beskrivelse av størrelse på faktorladninger: Over 0,71 er utmerket. 0,63-0,70 er veldig bra. 0,55-0,62 er god. 0,45-0,54 er hederlig. 0,32- 0,44 er svak. Under 0,31 er dårlig.

Tabell 6. Signifikanstest med cronbach α på variabler

Variabel	Cronbach α	Tidligere cronbach α
Verdibevissthet	0,81	-
Indre motivasjon	0,89	0,88 - 0,93 (Kuvaas 2008:63)
Maximizing	0,70	0,65 - 0,77 (Lai 2010:168)
Mindfulness	0,73	0,80 - 0,87 (Brown og Ryan 2003:826)

Faktorladningene og cronbach α på 0,81 tilsier at spørsmålene om verdibevissthet kan brukes som en egen variabel, se tabell 6. Laveste anbefalte terskelverdi for cronbach α er 0,70 (Kuvaas 2008:63). Jeg finner cronbach α som samsvarer med tidligere funn på indre motivasjon og maximizing. Dette styrker bruken av disse i min studie. Forklaring på at cronbach α er lavere på mindfulness enn tidligere kan være at den er oversatt fra engelsk til norsk av meg.

5.3 Forskningsspørsmål 3 og hypoteser

Tabell 7. Korrelasjon mellom verdibevissthet og andre variabler

Variabel	(Gj.snitt/ standardavvik)	1	2	3	4	5
1. Verdibevissthet	(4,05/0,39)	-				
2. Indre motivasjon	(4,13/0,59)	0,63**	-			
3. Maximizing	(3,50/0,45)	0,43**	0,35*	-		
4. Mindfulness	(3,73/0,34)	0,50**	0,30	0,24	-	
5. Alder	(43,32/8,84)	-0,01	0,03	-0,22	0,04	-

N = 38, ** korrelasjon er signifikant på 0,01 nivå, * korrelasjon er signifikant på 0,05 nivå.

I samfunnsvitenskapelig forskning regnes Pearsons r opp til 0,2 som svak samvariasjon, 0,3-0,4 som relativt sterk og over 0,5 som meget sterk (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2006:259). Ut i fra dette finner jeg her meget sterk positiv samvariasjon på verdibevissthet og indre motivasjon ($r = 0,63$). Og relativt sterk positiv samvariasjon mellom verdibevissthet og maximizing ($r = 0,43$), og verdibevissthet og mindfulness ($r = 0,50$). Som tabell 7 viser er alle funnene signifikante innefor 99% sikkerhet. Finner også relativt sterk positiv samvariasjon mellom indre motivasjon og maximizing som er signifikant innefor 95% sikkerhet. Jeg finner ingen korrelasjon med alder og har dermed ikke kontrollert for dette eller for antall år som leder. Disse funnene støtter hypotese 1, 2 og 3.

5.4 Oppsummering av de mest sentrale funnene

Mellomlederne er gjennomsnittelig 43 år, 95 prosent av dem er kvinner. 53 prosent har 4-6 års høyere utdanning, 71 prosent har deltatt på lederkurs, og de har jobbet som ledere i 6 år i snitt. Nær 100 prosent er enige eller svært enige i at det oppstår etiske dilemmaer på arbeidsplassen. Det finnes flere ulike måter for mellomlederne, både daglig, ukentlig og månedlig, og ta opp dilemmaene for å finne løsninger.

Spørsmålene jeg har utviklet om verdibevissthet kan med stor sannsynlighet brukes som et måleinstrument. Normalfordelingen er forskjøvet mot høyre, men skjevhet og kurtosis verdiene er innefor de kritiske verdiene. Spørsmålene har veldig bra faktorladninger på 0,68 – 0,91 og cronbach α på 0,81.

Korrelasjonsanalysen finner meget til relativt sterke positive sammenhenger mellom verdibevissthet og indre motivasjon, verdibevissthet og maximizing, og verdibevissthet og mindfulness.

Hypotese 1: Ledere som er verdibeviste er mer indre motivert i sin lederutøvelse enn ledere som er mindre verdibeviste

Testet ved om det er en positiv sammenheng mellom verdibevissthet og indre motivasjon, Hypotese 1 støttes ved at jeg finner en positiv korrelasjonskoeffesient på 0,63 mellom verdibevissthet og indre motivasjon.

Hypotese 2: Verdibevissthet i lederutøvelsen gir tendens til maximizing som beslutningstakingstilnærming

Testet ved om det er en positiv sammenheng mellom verdibevissthet og maximizing. Hypotese 2 støttes ved at jeg finner en positiv korrelasjonskoeffesient på 0,43 mellom verdibevissthet og maximizing.

Hypotese 3: Verdibeviste ledere er mer oppmerksomme i hverdagen

Testet ved om det er en positiv sammenheng mellom verdibevissthet og mindfulness. Hypotese 3 støttes ved at jeg finner en positiv korrelasjonskoeffesient på 0,50 mellom verdibevissthet og mindfulness.

6.0 Diskusjon

I dette kapittelet diskuteres de sentrale funnene fra undersøkelsen og analysene som er gjort. Kapittelet er på samme måte som analysekapittelet delt inn etter forskningsspørsmålene og hypotesene.

6.1 Forskningsspørsmål 1. Hvem er mellomlederne og om etisk refleksjon

Hele 95 prosent av mellomlederne i studien var kvinnelige. Dette henger trolig sammen med at mange ansatte i helse- og omsorgssektoren kommer fra sykepleieryrket, som igjen er dominert av kvinnelige ansatte i samsvar med Skjørshammer (2004:60).

At nær sagt alle lederne i studien opplever etiske dilemmaer, og at det finnes relativt mange ulike fora for mulige løsninger, kan være et tegn på at verdier er et viktig styringsverktøy for sektoren i denne kommunen. Opplevelsene er i samsvar med Strand (2007:556-557) sin beskrivelse av situasjoner ledere kommer inn i. Han mener at ledere vil bli utsatt for mange situasjoner hvor en må ta verdivalg og etiske vurderinger, og slike situasjoner kan klassifiseres som dilemmaer. Det er også interessant å trekke inn Colbjørnsen (2004:170) som hevder at lederskap innenfor det verdibaserte ledelsesperspektivet krever en intellektuell forståelse av samspillet mellom organisasjonen og samfunnet. Han skriver at dette perspektivet ofte utøves av de som har lang utdanning, kontakt med tverrfaglige miljøer internt og eksternt, og stor grad av refleksjon over hva lederjobben gjør med de som mennesker. Ledererfaring ser også ut til å skape større forståelse for viktigheten av etikk (ibid:113). Resultater fra AFFs lederundersøkelse, på området lederes utviklingsbehov, viser blant annet at forståelse for egen væremåte gjør seg gjeldende i nesten alle former for lederskap (ibid:178). En av grunnene til at såpass stor andel opplever og tar opp etiske dilemmaer kan henge sammen med det Colbjørnsen (2004) over skriver om lang utdanning og erfaring. Siden alderen i gjennomsnitt er over 40 år, og over 50 prosent har høyere utdanning enn høgskolen (ingen har lavere utdanning enn høgskole), kan det tilsi at mange av mellomlederne innehar den intellektuelle forståelsen av samspillet mellom organisasjonen og samfunnet som et moment i verdibasert ledelse. På den andre siden igjen er det motstridende at verdibevissthet ikke korrelerer med alder i min studie. Siden alder i utgangspunktet ikke var med som en del av hypotesene vil jeg vektlegge alder, erfaring og utdanning som en sannsynlig årsak jamfør Colbjørnsen (2004).

Ut i fra funnene i denne undersøkelsen kan det virke som om Drammen kommune har lagt til rette for at mellomlederne har et grunnlag for å gjenkjenne situasjoner som kan utvikle seg til dilemmaer. Dette er i tråd med Nordhaug (2002:209) som mener at slike situasjoner er vanskelige fordi en ikke vil finne fasitsvar, så det er viktig at organisasjoner trener opp beslutningstakere til å gjenkjenne slike situasjoner, og at de er beredt på at vanlige bedriftsøkonomiske beslutningskriterier kanskje ikke vil gi tilstrekkelig grunnlag for å løse dilemmaet. En organisasjon har behov for å utvikle sin evne til å reflektere over og stille spørsmål til den daglige praksisen, og til å kunne kommunisere om disse refleksjonene. På denne måten kan en oppnå et av flere overordnede temaer knyttet til en verdibasert ledelsesdimensjon (Nordhaug 2002:194). På den andre siden gjør nåtidens fokus på omstillinger, effektiv drift og økonomi at mange sykepleieledere har utfordringer knyttet til å legge til rette for en verdibasert og helhetlig helsetjeneste i tråd med deres sykepleiefaglige verdier. Ifølge Perkel (2002) har sykepleieledere ofte vanskeligheter med å tilpasse kravene fra omverdenen uten å havne i etiske dilemmaer. Det kan virke som om Drammen kommune har gjennomført tiltak i form av de ulike foraene for å håndtere slike dilemmaer.

Når det gjelder hvor stor andel av mellomlederne som tar seg tid til etisk refleksjon samsvarer ikke min studie med Colbjørnsen (2004) sine funn. Ifølge Colbjørnsen (2004:223) er det et stort potensial blant ledere i forhold til refleksjon. Ut i fra AFFs undersøkelse er det kun ca 20 prosent av lederne som tar seg tid til jevnlig refleksjon over hva jobben gjør med dem som mennesker. Mine funn viser at nær sagt alle mellomlederne opplever etiske dilemmaer og at de har mange ulike fora og ta opp disse i. Selv om jeg i studien har spurt spesifikt om refleksjon over etiske dilemmaer, ikke hva jobben gjør med de som mennesker, er jeg av den oppfatning at det innebærer noe av de samme elementene, og at mine funn dermed ikke er i samsvar med funnene til Colbjørnsen (2004). En forklaring på dette kan være at jeg kun har spurt mellomledere i helse- og omsorgssektoren, og at mange av disse bærer med seg kjennskap til fokus på refleksjon og etikk fra sykepleierutdanningen. Men jeg synes allikevel det er et viktig funn sett i lys av det verdibaserte ledelsesperspektivet at så mange opplever og jobber mot løsninger på etiske dilemmaer i studien. Colbjørnsen (2004:223) skriver også at de lederne som tar seg tid til den typen refleksjon han har undersøkt prioriterer lederoppgavene høyt. Det kan tilsi at mellomlederne i helse- og omsorgstjenesten i Drammen kommune jevnt over prioriterer sine oppgaver som ledere høyt.

Sett i lys av den verdibaserte ledelsesdimensjonen er mine funn om etiske dilemmaer og refleksjonsarenaer også interessante i forhold til Eide og Eide (2008:40-41). De mener at etisk refleksjon er viktig for å bringe verdiene nærmere praksis, og det kan bidra til å gjøre de overordnede verdiene mer funksjonelle og relevante i den daglige og faglige driften. Ut i fra dette kan en anta at mellomlederne i min studie langt på vei gjør bruk av og er bevisst verdiene i sin organisasjon. Nytteverdien av dette kan sees i sammenheng med Carney (2006:112) som argumenterer for at etikk i helseorganisasjoner fostres gjennom utvikling av individuell integritet og ledelse, og at dette kan oppnås ved at ledere i helseorganisasjoner får en større forståelse for organisatorisk etikk. Hvis en organisasjon ønsker å øke bevisstheten av etikk i organisasjonen, kan opprettelsen av ulike fora hvor etiske dilemmaer i jobben kan tas opp og diskuteres være et tiltak. En begrensning i denne studien er at det ikke kommer fram om det er de ulike mulighetene for løsning av dilemmaer, eller om det er noe annet som er grunnen til så høy opplevelse og identifisering av etiske dilemmaer.

Funnene i undersøkelsen om etiske dilemmaer er også interessante i forhold til Gaudine og Beaton (2002) sine funn om at manglende evne til å løse etiske konflikter var en av faktorene som forverret etiske konflikter mellom de aktuelle lederne og organisasjonen. Selv om ikke min studie sier noe om konfliktløsning, viser studien min hvordan en kommune har gitt mellomledere som i stor grad opplever etiske dilemmaer flere muligheter til å løse disse. Man kan da anta, ut i fra Gaudine og Beaton (2002) sine funn, at det etiske konfliktnivået i den aktuelle sektoren i Drammen kommune er lavt. Men det vil være nødvendig med videre forskning på konfliktnivået for å kunne si noe mer sikkert om dette.

6.2 Forskningsspørsmål 2. Utvikling av måleinstrument for verdibevissthet

Følgende fire spørsmål målte verdibevissthet i denne studien:

1. Folk rundt meg vil si at jeg er bevisst mine egne personlige verdier.
2. Folk rundt meg vil si at jeg er bevisst ansattes og kollegaers personlige verdier.
3. Folk rundt meg vil si at jeg er bevisst min organisasjons verdier.
7. Folk rundt meg vil si at det er samsvar mellom mine beslutninger og organisasjonens verdier.

Disse spørsmålene er valgt av forfatteren ut i fra bakgrunn fra masterstudiet verdibasert ledelse, og ut i fra erfaring fra 6 års arbeid som sykepleier og mellomleder i et verdiorientert

sykehus. En begrensning er at disse spørsmålene ikke tidligere er testet. Det er også usikkert i hvilken grad spørsmålene kan brukes til å måle verdibevissthet generelt. Spørsmålene gjelder temaer innen arbeids- og organisasjonslivet, og spørsmål 7 går spesielt i forhold til beslutninger. Det ville derfor være interessant å teste spørsmålene innenfor andre virkeligheter, for eksempel kan ”ansatte og kollegaer” byttes ut med ”venner”, ”organisasjonen” kan byttes ut med ”familien” og ”beslutninger” med ”valg”.

På den ene siden kommer faktoranalysen ut med gode faktorladninger og høy cronbach α , og en ratio på nesten 10:1 på antall spørsmål i forhold til respondenter. På den andre siden er antall respondenter i følge Hair et al. (2006:112) lavere enn anbefalt minimum ved faktoranalyser. I tillegg hadde det vært ideelt med flere spørsmål om verdibevissthet slik at spørsmålene til måleinstrumentet kunne vært valgt fra de høyeste faktorladningene i faktoranalysen. Dette gir implikasjoner for å teste spørsmålene i en større studie.

6.2.1 Hvorfor interessant å måle verdibevissthet?

Analysen av det utviklede måleinstrumentet om verdibevissthet viste at spørsmålene i denne studien var gode. Grunnen for å utvikle dette måleinstrumentet var manglende funn av andre egnede måleinstrument som kunne brukes. Jeg vil videre diskutere hvorfor det er interessant å utvikle et måleinstrument på verdibevissthet.

For det første fant Eide og Eide (2008:40-41) at en kritisk verdirefleksjon var ønskelig selv i en ”verditung” organisasjon. Dette er et relevant funn i forhold til min studie og gir grunnlag for videre forskning på verdibevissthet. Også funnet om at bare ca. 20 prosent av ledere bruker tid på jevnlig refleksjon over hva jobben gjør med de som mennesker, selv om Colbjørnsen (2004:223) hevder at slik refleksjon fostrer prioritering av lederoppgaver, gir grunnlag for videre måling av dette. Samt at ledere som forholder seg til sine medarbeidere både administrativt, kulturelt og relasjonelt må mobilisere sine verdier og sosiale ferdigheter i tillegg til sin faglighet.

For det andre er det etter noen tiår med økende interesse for etikk og verdier tid for en sterkere forståelse av nyansene i dette landskapet ifølge Aadland m.fl (2006:6). Organisasjoner blir nå bedt om å reflektere over sine verdier og bruke disse aktivt i profileringen av seg selv. Etisk refleksjon og verdibevissthet kan bidra til at en organisasjon i større grad kan fremme sin egenart og hva de er spesielt gode på, noe som igjen kan være et

konkurransefortrinn (ibid:6). Det er viktig for et fagmiljø å utvikle seg og stimulere til nye perspektiver, men en bør samtidig være våken og klar i forhold til verdiklargjøringer (Aadland 1998:160). Dette gir implikasjoner for muligheter til forskning på verdibevissthet, og for å bruke dette i kvantitativ metode er det nødvendig med valide og reliable måleinstrument.

For det tredje referer Fitzpatrick (2007:295) i sin litteraturstudie til Locke (1991) som skriver at mennesker som ikke allerede innehar et hierarkisk verdsett kan bli paralyserte ved konflikter (som for eksempel motstridende valg og etiske dilemmaer), og kanskje ikke ta noen beslutning i det hele tatt, eller ikke klare å følge opp den beslutningen som blir tatt. Dette gir sterke implikasjoner for hva manglende verdibevissthet kan føre til. Det er derfor relevant og nyttig å kunne teste dette ved hjelp av et måleinstrument for begrepet verdibevissthet. Spesielt sett i lys av at verdibasert ledelse er fremhevet og anbefalt i store deler av dagens ledelseslitteratur (Trygstad og Hagen 2007:50).

6.3 Forskningsspørsmål 3. Sammenhenger og hypoteser

Analysen viste som tidligere beskrevet meget til relativt sterke positive sammenhenger mellom verdibevissthet og variablene indre motivasjon, maximizing og mindfulness. I dette underkapittelet vil jeg diskutere de tre sammenhengene og hypotesene hver for seg.

6.3.1 Verdibevissthet og indre motivasjon

Det er gjort flere studier på temaet indre motivasjon, men jeg har ikke funnet noen studier som ser direkte på sammenhengen med verdibevissthet. Hypotese 1 om en positiv sammenheng mellom verdibevissthet og indre motivasjon ble støttet i analysen. Normativ indre motivasjon blir av Kuvaas (2008:18) beskrevet som et ”ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, gjerne som følge av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen”. I dette mener jeg det ligger implisitt en sammenheng mellom verdibevissthet og indre motivasjon, som er i samsvar med funnene i denne studien. Ønsker man å etterleve verdiene og identifisere seg med organisasjonen, fordrer det at man er bevisst verdiene. Organisasjonsmessig ved at man oppfyller organisasjonens verdier, og personlig ved at man ønsker å identifisere seg med den. Forklaringen på dette kan være at ved å være verdibevisst ser man helheten i organisasjonen tydeligere, og med en personlig identifisering blir tettere knyttet til organisasjonen. På den andre siden kan det også være at indre motiverte

ledere er mer verdibevisste fordi de rett og slett er mer motivert, og dermed blir mer bevisst organisasjonens verdier og hvordan disse personlig påvirker en. Er man motivert i arbeidet man gjør, antar jeg også at man har lettere for å involvere seg i organisasjonens verdier. Kuvaas (2008:25) har gjort en analyse av sammenhengen mellom indre motivasjon og en rekke andre variabler og kontrollvariabler. Analysen viser meget sterke positive sammenhenger med blant annet arbeidspresentasjon og affektiv organisationsforpliktelse. Det siste begrepet forklares som ansattes affektive identifisering og involvering i organisasjonen. Jeg mener affektiv organisationsforpliktelse kan sees i samme perspektivet som verdibevissthet, som kan sies å gå ut på kjennskap, identifisering og involvering i organisasjonenes verdier. Men det er vanskelig å si noe om retningen på sammenhengen jeg finner i min studie utover at sammenhengen er sterk. Det gir derfor implikasjoner for videre forskning å se nærmere på hva som påvirker i hvilken retning.

Hypotese 1 kan også sees i lys av Selznick (1997:41) som beskriver institusjonalisering av organisasjoner som gjennomsyres av verdier. Selznick skriver at det er nettopp dette som kjennetegner en organisasjons evne til å skape seg en identitet og handlemåter som styrer flesteparten av de ansatte. Først da mener han at bestemte holdninger, normer og engasjement blir en stødig rettesnor for alle aspekter ved organisasjonens liv. Gjennomsyring av verdier som styrer majoriteten av de ansatte tolker jeg som at de ansatte er verdibevisste, og holdninger og engasjement tolker jeg i samme perspektivet som indre motivasjon.

De nye generasjonene i arbeidslivet beskrives av Zygmunt Baumann (2006), Richard Sennet (2001) og Torodd Strand (2007) som tilpasningsdyktige, selvrealiserende og frie. Ifølge Aadland (2004:78) påvirker dette lojaliteten, da flere ansatte oftere bytter jobb avhengig av hva de får ut av organisasjonen. Dette er en utfordring for organisasjoner, som må finne balansen mellom fellesskapet og individet, det vil si hvordan man kan beholde ansatte uten at det går for mye utover fellesskapet. Kuvaas (2008) påpeker en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og organisationsforpliktelse, og Jelstad (2007:90) viser en negativ sammenheng mellom indre motivasjon og turnover - intensjon. Dette taler for at indre motiverte ledere og ansatte er sterkere knyttet til arbeidsplassen og har mindre sannsynlighet for å bytte jobb. Siden min studie viser en positiv sammenheng mellom verdibevissthet og indre motivasjon, kan det å fokusere på verdier, og refleksjon over verdiene, være et tiltak for å skape eller øke den indre motivasjonen som trengs for å beholde denne typen ansatte og ledere i framtiden. Dette støttes av Eriksen (1999:154-155) og Trygstad og Hagen (2007:48-

49) som beskriver det å få ansattes lojalitet gjennom å skape felles verdier og forståelsesrammer.

Jeg er av den oppfatning at mine funn også styrker fremhevelsen og anbefalingen av verdibasert ledelse i samsvar med Trygstad og Hagen (2007:50), i form av nytten av verdier. På den ene siden skal verdibasert ledelse motivere ansatte gjennom å skape respekt og beundring for organisasjonen (Colbjørnsen 2004:170). På den andre siden er det et dilemma for en verdibasert leder at man på den ene siden kan få et sterkt virkemiddel hvis man spiller på lag med verdiene og kulturen. Mens det på den andre siden igjen kan gi grobunn for sterke motkrefter. Symbolske effekter kan oppfattes subjektivt, og dermed tillegges både positiv og negativ kraft (Colbjørnsen 2004:110). Også Linda Lai (1999:229) stiller spørsmålsteget ved blant annet verdier som stabile preferanser, da spesielt knyttet til beslutninger. Hun mener de vil endre seg over tid etter hvert som man møter nye situasjoner og muligheter. Hva er da alternativet til verdiene? Selv om verdibasert ledelse er fremhevet og anbefalt av Trygstad og Hagen (2007), mener de samme forfatterne (ibid:46) at det er byråkratisk ledelse som er den dominerende dimensjonen i store deler av offentlig sektor i dag. Dette innebærer blant annet sterk regelorientering. Men regler kan forvirre istedenfor å veilede, det kan legge en demper på kreativitet og det kan i verste fall gi motsatt effekt hvis reglene føles påtvunget (Mills og Spencer 2005:23). Hvis regler truer eller hemmer helsepersonells plikter i forhold til pasientbehandling, kan det føre til underminering av deres moral, sinne, og til slutt redusere deres forventninger til både dem selv og organisasjonen (ibid:24). Regler eller formelle roller kan ikke unngås i en organisasjon, men verdier kan gi organisasjonen bedre helhetlig oversikt (ibid:25). Dette tolker jeg som at regler kan gi mellomledere, som i helse- og omsorgssektoren ofte er sterkt knyttet til faget som utføres (Skjørshammer 2004:83), redusert indre motivasjon hvis reglene føles påtvunget.

At lederen er konsistent i sine verdier og oppførsel, det vil si gjør det samme som han sier, gir lederen troverdighet og integritet som hjelper til å skape effektive og gode relasjoner. Lederen vil lettere få med seg sine ansatte. Uten et høyere nivå av etikk og moral vil endringer og fleksibilitet være vanskeligere å få til. Både teori og empiri taler for en positiv sammenheng mellom spirituality og effektiv ledelse (Strack og Fottler 2002:11). Hva som menes med effektiv ledelse kan diskuteres, og defineres svært ulikt. Men i min oppgave er det mobiliseringen av ansatte gjennom konsistens i verdier som vektlegges i dette avsnittet. Sammenhengen i min studie går på mellomlederne som var i utvalget, men i lys av dette kan

det være interessant og også undersøke om verdibevissthet blant ledere gir statistisk positiv sammenheng med de *ansattes* indre motivasjon.

Hvis man antar at engasjement, jobbtilfredshet og progresjon er knyttet mot indre motivasjon samsvarer mine funn med Fitzpatrick (2007:282). Fitzpatrick har gjort en litteraturstudie som finner at for å oppnå progresjon og kontinuerlig forbedring, trengs det delte verdier, at mennesker jobber sammen mot et felles mål, og at de har et dypt engasjement for å bidra i organisasjonen. Atferd er en funksjon fra våre beslutninger og man kan underordnet knytte følelser til verdier. Flere forfattere er enige om at verdier guider all vår atferd uansett om vi er det bevisst eller ikke (ibid:285). Litteraturstudien finner også funn som taler for at kongruens i arbeidsverdier (likhet mellom verdiene til organisasjonen og de ansatte) gir positive resultater for engasjement og jobbtilfredshet (Fitzpatrick 2007:297).

6.3.2 Verdibevissthet og maximizing

Hypotese 2 støttes ved at jeg finner en relativt sterk positiv korrelasjon mellom verdibevissthet og maximizing. Det er i samsvar med McGuire, Garavan, Saha og O'Donnell (2006). De viser i sin studie at personlige verdier er underliggende faktorer som påvirker beslutningsprosesser for ledere. De skriver også at det er gjort lite forskning på effekten av individuelle verdier på beslutningstaking. Selv om jeg ikke har målt type verdier, vil verdibevissthet gi ledere som er opptatt av og bevisst blant annet sine personlige verdier. Fitzpatrick (2007:290) skriver at forfatterne Argyris og Schön (1978), Feather (1995) og Krishnan (1997) mener at verdier er med på å bestemme seleksjon og persepsjon fra ekstern stimulus ved å influere en persons kognitive og affektive oppfatning av en situasjon, både i forhold til virkemidler og mål, og at det derfor påvirker beslutningstaking. Hvis organisasjoner har uklare mål, og beslutninger ikke blir vurdert opp imot ulike konkurrerende valg, vil medlemmene av organisasjonen ikke vite hvordan de skal oppføre seg i de mange ulike kritiske situasjoner de kan møte (ibid:293). Et annet funn taler for at beslutningstakingen blir styrket ved verdibevissthet: Fitzpatrick (ibid:295) referer til Locke (1991) som skriver at siden man bare kan gjøre en handling av gangen, vil mennesker som ikke allerede innehar et hierarkisk verdsett/system kunne bli paralyserte ved konflikter og dilemmaer, og kanskje ikke ta noen beslutning i det hele tatt, eller ikke klare å følge opp den beslutningen som blir tatt.

Kan det være slik at en verdibevisst leder er mer opptatt av å finne den beste løsningen, i motsetning til det som er godt nok for de fleste, fordi han er bevisst hvilken verdi som bør være styrende i de ulike situasjonene som oppstår? Som beskrevet i teorikapittelet er maximizing en beslutningstakingstilnærming som har som mål å finne den beste mulige løsningen gjennom og systematisk sammenligne tilgjengelige alternativer, basert på veldefinerte preferanser. Men det er urealistisk å tenke seg at noen kan være leder og beslutningstaker for alle tider og under alle forhold. Kloke ledere kjenner seg selv, sine styrker og svakheter, arbeider for å bli enda bedre og bygger team rundt seg som kan bistå til en helhetlig lederutøvelse (Bolman og Deal 2004:396-397). Ved å ha evnen til å skifte mellom ulike fortolkningsrammer kan lederen kartlegge og vurdere virkeligheten rundt seg. Dette kan bidra til mindre usikkerhet og forvirring. Refleksjonene fra de ulike rammene kan hjelpe lederen til å se alle, eller i det minste, flere handlingsalternativer (ibid:463). Ut i fra dette kan en tenke seg at verdibevissthet hjelper lederen til å holde tråden i de ulike rammene og virkelighetene lederen må forholde seg til.

Beslutninger i offentlige organisasjoner gjelder offentlige ressurser og da gjøres det gjeldende et moralprinsipp om at beslutningene må kunne allmenngjøres. I dette ligger det at offentlige beslutninger ikke bare skal være rettslig riktige, men også skal kunne forsvares mot kritikk i en fri offentlig debatt (Eriksen 2001:24). Dette samsvarer med at det ikke holder med ”godt nok”, men at offentlige ledere mulig lever under et press om å ha undersøkt alle mulige alternativer, for å finne den beste mulige løsningen som kan forsvares fra alle hold. Jeg vil også anta at det er lettere å forsvare en løsning som den beste, selv om den da nødvendigvis ikke er like tilfredsstillende for alle, ved at man viser til at beslutningen er i samsvar med en eller flere styrende verdier. Et eksempel fra helse- og omsorgssektoren er nedbemanning på en sykehusavdeling eller en institusjon. I media vil dette fort kunne bli slått opp som at pasientene får færre pleiere og dårligere behandling. Men hvis beslutningen er tatt ut i fra for eksempel omorganisering eller effektivisering ut i fra nye rutiner eller arbeidsmåter som følger beste praksis i helsevesenet, vil beslutningen kunne forsvares ved at man har fulgt verdier som er pasientens beste. Dette vil for mange involverte kunne sees på som utilfredsstillende, siden det kan føre til at noen mister jobben, men kan av lederen forsvares som den beste løsningen.

Et annet eksempel er hvis en mellomleder for en sengeavdeling har problemer med å holde budsjettet fordi det stadig er flere pasienter enn beregnet. En løsning kan være at

mellomlederen argumenter for å få økte midler slik at man kan dekke opp for utgiftene til innleie og flere stillinger. Dette kan for så vidt være en god nok løsning som ivaretar både pasientene og personalet, samt budsjettet hvis de økonomiske rammene blir økt. På den andre siden kan mellomlederen utforske flere alternativer rundt for eksempel arbeidsmåter og rutiner, finnes det rutiner som kan gjøres på en annen måte? Eller er fordelingen av personalet mulig å gjøre mer hensiktsmessig i forhold til pasientbelegget? Ved å utforske "alle" alternativer kan mellomlederen mulig finne en løsning som både ivaretar pasientene, personalet og det eksisterende budsjettet uten å be om økte midler. I forhold til samfunnet vil dette kunne være en bedre løsning enn det som var godt nok med å be om flere midler som går fra samfunnets ressurser.

På den andre siden igjen vektlegger March (1994:179) begrepene tvetydighet og tolkning i beslutningstaking. Dette henspiller på at den som skal ta beslutningen ikke klart kan definere hvilket alternativ som er best og at alternativene i seg selv kan ha ulik mening som gir motstridende tolkninger. Dette mener jeg taler for at ledere kan vinne på å være verdibevisste, de vil da enklere kunne forklare hvorfor de gjorde som de gjorde med bakgrunn i vedtatte overordnede verdier (i hvert fall holdbart i et verdibasert perspektiv). Beslutningstaking forutsetter mening, en forståelse av hvordan ting er og eventuelt kan bli, et grunnlag for å engasjere andre i diskusjonen om hva som er mulig og hva som har skjedd (ibid:258). Tvetydighet og tolkning kan også sees i sammenheng med etisk refleksjon, siden etiske dilemmaer sjelden er klare eller enkle å løse. Når det gjelder etiske dilemmaer fant Gaudine og Beaton (2002) at manglende evne til løse etiske konflikter var en av faktorene som forverret etiske konflikter mellom ledere og organisasjonen. Jeg har ikke gjort noen sammenligning mellom verdibevissthet og etisk refleksjon, eller maximizing og etisk refleksjon, og kan derfor bare anta at funnet om etiske dilemmaer og refleksjonsforaer i Drammen kommune kan gi både læring og erfaring i å håndtere tvetydige problemer. Og at dette kan styrke mellomledernes beslutningstaking til lettere å se flere alternativer og finne de beste løsningene. Det gir implikasjoner for videre forskning å se nærmere på sammenhengen mellom bruk av refleksjonsforaene og beslutningstakingen.

Mine funn tilsier at verdibevisste ledere tar beslutninger som gir best mulig løsning. Klarer faktisk ledere å ta beslutninger som er optimale? I praksis innebærer lederes beslutningstaking å nøye seg med det som er tilfredsstillende, og en del av beslutningene vil være kompromisser for å ivareta ulike interessenters mål i følge Colbjørnsen (2004:37). En del av beslutningene

vil også være av symbolsk karakter som tar mer hensyn til forventninger om hva som passer seg og er legitimt. Men dette betyr ikke nødvendigvis at man derfor skal gå bort i fra tanken om rasjonelle beslutninger. Colbjørnsen (ibid:39) skriver at det nettopp på grunn av stor usikkerhet og tidspress burde tilstrebes rasjonalitet når forutsetningene for rasjonalitet *ikke* er tilstede. Flere studier har påvist at ledere preges av usikkerhet og mangelfull informasjon i beslutningstaking (ibid:55). Dette kan sees i samsvar med det Bolman og Deal (2004) skriver om vanskelighetene ved å være leder under ulike forhold/rammer. Men det kan da være at nettopp siden ledere jobber under ulike forhold, og ofte preges av usikkerhet, at de lettere klarer å ta de beste beslutningene hvis de samtidig er verdibevisste, fordi de blir mindre usikre og klarer å ha en overordnet ”rød tråd” i verdiene.

Det er godt underbygget forskningsmessig at det finnes utallige feilkilder og begrensinger knyttet til menneskelig dømmekraft, og disse kan sees på som allmenngyldige. Den rasjonelle beslutningstakeren kan sies å være kun en teoretisk ide (Lai 1999:13). Bolman og Deal (2004:337) skriver at rasjonalitet i beslutningstaking ofte heller blir etterpåklokskap. Lederes beslutninger tas ofte ut i fra intuisjon og vurderinger avledet fra tidligere erfaringer. En beslutningstaker kommer ikke utenom emosjonell påvirkning, enten fra seg selv eller andre rundt seg (Lai 1999:16 og Skogstad og Einarsen 2002:115). All tenkning og refleksjon vil bli påvirket av emosjoner. For eksempel er empati, evnen til å leve seg inn i andres situasjon, en emosjon som i stor grad påvirker vurderinger og beslutninger som spesielt gjelder andre mennesker (Lai 1999:17). Jeg mener at de fleste beslutninger for lederne i utvalget dreier seg om pasientbehandlingen eller menneskene som skal utføre behandlingen. Dette taler for en positiv kvalitetsmessig påvirkning av verdibevissthet på beslutningstaking, noe jeg også finner i min studie, men Lai (ibid:229) stiller spørsmålsteget ved blant annet verdier som stabile preferanser knyttet til beslutninger. De vil endre seg over tid etter hvert som man møter nye situasjoner og muligheter. Et eksempel kan være om en sykepleiers oppfatning av god bemanning for å ivareta pasientene vil endre seg hvis man får mulighet til å komme i en lederstilling? Jamfør eksemplene mine over vil det kunne være fatalt hvis mellomlederen skifter oppfatning av hva god pasientbehandling er eller hvor mange stillinger man trenger ut i fra slike personlige hensyn.

Verdibevissthet handler kanskje mye om retrospektivitet. I tråd med Aristoteles (se side 7) og Aadland (1998) (se side 20) lærer man mye av sine erfaringer og verdiklargjøringer, og til slutt har man oppnådd sine dyder, og kan ta maksimalt optimale beslutninger på intuisjon?

Satt på spissen kan beslutninger i helsesektoren noen ganger gjelde liv eller død innen kort tid. Men Lai (1999:145) mener at fokuseringen på handlekraft og beslutningsdyktighet noen ganger er for sterk, og at mange beslutninger kunne hatt bedre utfall med en mer gjennomtenkt tilnærming. Lai (ibid) knytter dette til mer personlige årsaker hos ledere. Hun skriver at mange ledere er redde for å miste tillit og autoritet hvis de ikke oppfattes som handlekraftige ved evnen til å ta raske beslutninger.

Resultatene fra denne undersøkelsen kan brukes til å styrke bruken av verdier i organisasjoner når det gjelder beslutningstaking. Verdibasert beslutningstaking legger opp til at alle involverte personer og funksjoner må få si sitt i alle beslutninger, og organisasjonens etiske funksjon kan være konteksten for slike diskusjoner. Men hvorfor kan man ikke forholde seg til regler og retningslinjer isteden? Både den byråkratiske og den faglige ledelsesdimensjonen inneholder avtaleverk og retningslinjer som mellomlederne må forholde seg til. Men regler kan forvirre istedenfor å veilede, det kan legge en demper på kreativitet og det kan i verste fall gi motsatt effekt hvis reglene føles påtvunget (Mills og Spencer 2005:23). Hvis regler truer eller hemmer helsepersonells plikter i forhold til pasientbehandling, kan det føre til underminering av deres moral, sinne, og til slutt redusere deres forventninger til både dem selv og organisasjonen (ibid:24). Regler eller formelle roller kan ikke unngås i en organisasjon, men verdier kan gi organisasjonen bedre helhetlig oversikt (ibid:25). En mellomleder må alltid forholde seg til de budsjetter, avtale- og lovverk som er aktuelle, men for å unngå negative effekter, kan verdibevissthet brukes som et metaperspektiv, som en slags paraply, som gir en retning uavhengig av de aktuelle rammene. En utfordring for verdibevisste ledere er at man på den ene siden kan få et sterkt virkemiddel hvis man spiller på lag med verdiene og kulturen. På den andre siden kan gi grobunn for sterke motkrefter. Symbolske effekter kan oppfattes subjektivt, og dermed tillegges både positiv og negativ kraft (Colbjørnsen 2004:110).

Verdibevissthet og verdibasert ledelse dreier seg blant annet om å være konsistent mot verdier i lederutøvelsen. Linda Lai (2010) finner i sin studie at maximizers, i motsetning til tidligere forskning, korrelerer med en rekke positive variabler istedenfor negative (ibid:172). Blant annet scorer maximizers høyere på ønske om konsistens enn satisficers, dette kan tyde på at beslutningstakere med tendens til maximizing synes konsistens i væremåte er viktig. Videre ser de jakten på den optimale løsningen som en holdningsnorm som bidrar til mer konsistente og gjennomtenkte valg (ibid: 170). Dette samsvarer med mine funn.

6.3.3 Verdibevissthet og mindfulness

Hypotese 3 om en positiv sammenheng mellom verdibevissthet og oppmerksomhet støttes også. Jeg har i min studie brukt begrepet mindfulness for å måle oppmerksomhet.

Mindfulness kan sees på som en av forutsetningene for å identifisere etiske dilemmaer, som igjen fordrer at man er verdibevisst og innehar et verdisett å sammenligne med. Både resultatene fra AFFs lederundersøkelse (Colbjørnsen 2004) som går på forståelse for egen væremåte og Bolman og Deal (2004) og Martinsen (2004) sine beskrivelser av å kunne tilpasse sine oppgaver og stil ut i fra hvordan man tolker/forstår situasjonen man er i der og da, mener jeg kan knytte ledelse inn på et område hvor oppmerksomheten spiller en stor rolle.

Mindfulness ble i utgangspunktet utviklet som et verktøy for alle som trenger å håndtere hverdagens store og små hendelser, og er noe man kan bruke for å ta ansvar for hjernen sin og hvordan den fungerer, slik at man for eksempel i vanskelige situasjoner ikke går på autopilot (Nilsson 2010:18,32). Mindfulness er en måte å holde oppmerksomheten på det som skjer her og nå, og sørge for at man får med seg det som er viktigst. De fleste bruker mye tid og energi på å angre på noe man har gjort, eller å planlegge hva man skal gjøre annerledes neste gang. Men det er i nået at problemer oppstår og du må løse dem (ibid:37). Selv om stor grad av reflekterende bevissthet tidligere har vist negative konsekvenser for ens velbefinnende (for eksempel mye grubling og mindre selvsikkerhet), så viser mindfulness seg å være relatert til og forutsi større grad av positiv velbefinnende og mindre kognitiv og emosjonell forstyrrelse (Brown og Ryan 2003:843). Forfatterne viser til teori som sier at oppmerksomhet og bevissthet i mindfulnessstradisjonen har sine fordelaktige effekter gjennom innsikt i den nåværende virkeligheten, løsrivning fra konsekvensene av resultater, en solid selvfølelse og større klarhet i tanke og handling (ibid:844).

En annen grunn til at jeg finner en sammenheng kan være at oppmerksomhet begrepsmessig er nært forbundet med verdibevissthet. Ifølge Brown og Ryan (2003: 843) inkluderer mindfulness også en bevisstgjøring av ens atferd. Det kan sees i sammenheng med å bli bevisst ens verdier, men det er allikevel vanlig å se bevissthet som et mer omfattende begrep. Bakgrunnen for det er at mange av bevissthetsinnholdene er ukontrollerte, de er ikke utvalgt, og er ikke gjenstand for fokusert oppmerksomhet (Helstrup og Kaufmann 2000:96).

Verdibevissthet handler om å være årvåken for verdiene. Dette er i samsvar med Lundh, Montgomery og Waern (1996:43) som skriver at oppmerksomhet dreier seg om å være våken, bevisst og beredt. Mentalt sett vil økt oppmerksomhet gjøre at man er mer parat til å ta inn og bearbeide informasjon. Vanligvis er retningen vi styrer vår oppmerksomhet viljestyrt. Store deler av vår bevisste tankevirksomhet innebærer at vi på en organisert måte retter vår oppmerksomhet i en bestemt retning, og prøver å unngå distraksjoner som er irrelevante for den situasjonen vi er engasjert i. Funnet om en positiv sammenheng mellom verdibevissthet og mindfulness kan forstås som at verdibevissthet også kan føre til mer oppmerksomme ledere. Eller det kan være at det er de lederne som er mest oppmerksomme i hverdagen som er mer bevisst på verdiene de forholder seg til. Siden korrelasjonsanalysen ikke sier noe om hva som påvirker hva, vil det være behov for videre forskning for å si noe sikkert om dette.

Det kan også være at verdibeviste ledere har økt fokusert oppmerksomhet på verdiene, i motsetning til distribuert oppmerksomhet. Det innebærer at de verdibeviste lederne ikke har automatisert tenkningen rundt verdistyring, men konsentrerer seg om dette arbeidet, i samsvar med Helgesen (2008:54). Også Nilsonne (2010:50) hevder at mindfulness er noe man kan bruke for å ta ansvar for hjernen sin og hvordan den fungerer, slik at man for eksempel i vanskelige situasjoner ikke går på autopilot, ved at man har avautomatisert oppmerksomheten. Oppmerksomheten vår bestemmer og kontrollerer i stor grad hvilken informasjon vi behandler og fokuserer videre på (Helstrup og Kaufmann 2000:106), og mindfulness vil gi en intensivert, omfattende og mer konsentrert oppmerksomhet (Vedfelt 1996:31).

Mindfulness sett i perspektivet til Eide (2010) styrker også funnet om sammenhengen mellom verdibevissthet og mindfulness. Eide (ibid) beskriver mindfulness innefor ledelse som moralsk sensitivitet, oppmerksomhet og tilstedeværelse for verdier som står på spill. I dette perspektivet er det mer sannsynlig at det er mindfulness som kan føre til verdibevissthet, siden man blir mer oppmerksom på verdiene.

Verdibevissthet sørger for at mellomlederne har et klarere verdihierarki å forholde seg til, og oppmerksomheten spiller en rolle for å fange opp det som er viktig i situasjonen. Jeg tolker ut i fra dette at verdibevissthet og oppmerksomhet korrelerer positivt fordi verdibeviste ledere i selve ordets betydning er mer bevisst på verdier og at dette også kan påvirke oppmerksomheten generelt ved at man er mer tilstede i situasjonene og lettere klarer å skille ut hva som er viktig.

6.4 Oppsummering

Forskningsspørsmål 1:

Ut i fra funnene om de etiske refleksjonsforaene og den høye opplevelsen av etiske dilemmaer i denne undersøkelsen, kan det virke som om Drammen kommune har lagt til rette for at mellomlederne har et grunnlag for å gjenkjenne situasjoner som kan utvikle seg til etiske dilemmaer. Dette er i tråd med Nordhaug (2002:209) som mener at det er viktig at organisasjoner trener opp ledere til å gjenkjenne slike situasjoner, og at en er beredt på at vanlige bedriftsøkonomiske beslutningskriterier ikke gir tilstrekkelig grunnlag for å løse dilemmaet. Colbjørnsen (2004:223) skriver at de lederne som tar seg tid til refleksjon over hva jobben gjør med de som mennesker prioriterer lederoppgavene høyt. Det kan tilsi at mellomlederne i pleie- og omsorgstjenesten i Drammen kommune jevnt over prioriterer sine oppgaver som ledere høyt. Nytteverdien av dette kan sees i sammenheng med Carney (2006:112) som argumenterer for at etikk i helseorganisasjoner fostres gjennom utvikling av individuell integritet og ledelse, og at dette kan oppnås ved at ledere i helseorganisasjoner får en større forståelse for organisatorisk etikk. Hvis en organisasjon ønsker å øke bevisstheten av etikk i organisasjonen, kan opprettelsen av ulike fora hvor etiske dilemmaer i jobben kan tas opp og diskuteres være et tiltak. En begrensning i denne studien er at det ikke kommer fram om det er de ulike mulighetene for løsning av dilemmaer, eller om det er noe annet som er grunnen til så høy opplevelse og identifisering av etiske dilemmaer. Manglende evne til å løse etiske konflikter er en faktor som forverrer konflikter mellom ledere og organisasjonen ifølge studien til Gaudine og Beaton (2002). En kan da anta at det etiske konfliktnivået i den aktuelle sektoren i Drammen kommune er lavt. Det vil være nødvendig med videre forskning på konfliktnivået for å kunne si noe mer sikkert om dette.

Forskningsspørsmål 2

Når det gjelder måleinstrument på verdibevissthet kommer faktoranalysen ut med gode faktorladninger og høy cronbach α , og en ratio på nesten 10:1 på antall spørsmål i forhold til respondenter. På den andre siden er antall respondenter i følge Hair et al. (2006:112) lavere enn anbefalt minimum ved faktoranalyser. I tillegg hadde det vært ideelt med flere spørsmål om verdibevissthet slik at spørsmålene til måleinstrumentet kunne vært valgt fra de høyeste faktorladningene i faktoranalysen. Dette gir implikasjoner for å teste spørsmålene i en større studie. Å utvikle et måleinstrument for verdibevissthet er interessant fordi:

1. Kritisk verdirefleksjon var ønskelig selv i en ”verditung” organisasjon ifølge Eide og Eide (2008:40-41).
2. Etisk refleksjon og verdibevissthet kan bidra til at en organisasjon i større grad kan fremme sin egenart og hva de er spesielt gode på, noe som igjen kan være et konkurransefortrinn (Aadland m.fl 2006:6).
3. Mennesker som ikke allerede innehar et hierarkisk verdsett kan bli paralyisert ved konflikter, og kanskje ikke ta noen beslutning i det hele tatt i følge Locke (1991) (Fitzpatrick 2007:295).

Verdibevissthet og indre motivasjon

Normativ indre motivasjon blir av Kuvaas (2008:18) beskrevet som et ”ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, gjerne som følge av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen”. I dette mener jeg det ligger implisitt en sammenheng mellom verdibevissthet og indre motivasjon, som er i samsvar med funnene i denne studien.

Kuvaas (2008:25) viser også til funn mellom indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse. Jeg mener affektiv organisasjonsforpliktelse kan sees i samme perspektivet som verdibevissthet, som kan sies å gå ut på kjennskap, identifisering og involvering i organisasjonenes verdier. Den positive sammenhengen mellom verdibevissthet og indre motivasjon samsvarer også med Selznick (1997:41) som beskriver institusjonalisering av organisasjoner som gjennomføres av verdier. Ifølge Selznick (ibid) er det er nettopp dette som kjennetegner en organisasjons evne til å skape seg en identitet og handlemåter som styrer flesteparten av de ansatte. Først da mener han at bestemte holdninger, normer og engasjement blir en stødig rettesnor for alle aspekter ved organisasjonens liv. Gjennomføring av verdier som styrer majoriteten av de ansatte tolker jeg som at de ansatte er verdibevisste, og holdninger og engasjement tolker jeg i samme perspektivet som indre motivasjon.

Et alternativ til verdier i ledelse er regler. Regler kan ifølge Mills og Spencer (2005) føre til redusert indre motivasjon hos fagpersoner hvis de føles påtvunget. Siden mellomledere i helse- og omsorgssektoren ofte er sterkt knyttet til faget ifølge Skjørshammer (2004:83), styrker mitt funn Trygstad og Hagen (2007:46) sin fremhevelse og anbefaling av verdibasert ledelse, i hvert fall for den aktuelle sektoren. Funnet om sammenhengen mellom

verdibevissthet og indre motivasjon samsvarer også med at kongruens i verdier gir positive resultater for engasjement, jobbtilfredshet og progresjon (Fitzpatrick 2007:282).

Verdibevissthet og maximizing

Beslutninger i offentlige organisasjoner gjelder offentlige ressurser og da gjøres det gjeldende et moralprinsipp om at beslutningene må kunne allmenngjøres. Beslutningene må være rettslig riktige, og kunne forsvares mot kritikk i en fri offentlig debatt (Eriksen (2001:24). Dette samsvarer med at det ikke holder med ”godt nok”, men at offentlige ledere mulig lever under et press om å ha undersøkt alle mulige alternativer, for å finne den beste mulige løsningen som kan forsvares fra alle hold.

Regler eller formelle roller kan ikke unngås i en organisasjon, men verdier kan gi organisasjonen bedre helhetlig oversikt (Mills og Spencer 2005:25). En mellomleder må alltid forholde seg til de budsjetter, avtale- og lovverk som er aktuelle, men for å unngå negative effekter, kan verdibevissthet brukes som et metaperspektiv, som en slags paraply, som gir en retning uavhengig av de aktuelle rammene.

Mine funn om at verdibevissthet har en positiv sammenheng med maximizing er i samsvar med McGuire, Garavan, Saha og O'Donnel (2006), som mener at personlige verdier er underliggende faktorer som påvirker beslutningsprosesser for ledere. Videre skriver Fitzpatrick (2007:290) at forfatterne Argyris og Schön (1978), Feather (1995) og Krishnan (1997) mener at verdier er med på å påvirke beslutningstaking. Et annet funn taler for at beslutningstakingen blir styrket ved verdibevissthet: Fitzpatrick (ibid:295) referer til Locke (1991) som skriver at mennesker som ikke allerede innehar et hierarkisk verdisett kan bli paralyserte ved konflikter og dilemmaer.

Mine funn samsvarer også med Linda Lai (2010) som i sin studie finner at maximizers korrelerer med en rekke positive variabler. Blant annet scorer maximizers høyere på ønske om konsistens enn satisficers, dette kan tyde på at beslutningstakere med tendens til maximizing synes konsistens i væremåte er viktig, som igjen kan knyttes opp mot verdier.

Verdibevissthet og mindfulness

En grunn til at jeg finner en sammenheng mellom verdibevissthet og mindfulness kan være at oppmerksomhet begrepsmessig er nært forbundet med verdibevissthet. Ifølge Brown og Ryan

(2003: 843) inkluderer mindfulness også en bevisstgjøring av ens atferd. Det kan sees i sammenheng med å bli bevisst ens verdier, men det er allikevel vanlig å se bevissthet som et mer omfattende begrep (Helstrup og Kaufmann 2000:96).

Verdibevissthet handler om å være årvåken for verdiene. Dette er i samsvar med Lundh, Montgomery og Waern (1996:43) som skriver at oppmerksomhet dreier seg om å være våken, bevisst og beredt. Vanligvis er retningen vi styrer vår oppmerksomhet viljestyrt. Nytt av dette funnet kan være at verdibevissthet også kan føre til mer oppmerksomme ledere. Eller det kan være at det er de lederne som er mest oppmerksomme i hverdagen, som er mer bevisst på verdiene de forholder seg til. Siden korrelasjonsanalysen ikke sier noe om hva som påvirker hva vil det være behov for videre forskning for å si noe sikkert om dette.

Sett i lys av mindfulness-perspektivet til Eide (2010) er det mulig at det er mindfulness som fører til verdibevissthet i form av moralsk sensitivitet og oppmerksomhet på verdier som står på spill

Det kan også være at verdibevisste ledere har økt fokusert oppmerksomhet på verdiene, i motsetning til distribuert oppmerksomhet. Det innebærer at de verdibevisste lederne ikke har automatisert tenkningen rundt verdistyring, men konsentrerer seg om dette arbeidet, i samsvar med Helgesen (2008:54) og Nilsonne (2010:50).

6.5 Studiens begrensninger og videre forskningsbehov

Begrensninger:

- Utvalget er begrenset (N=38), og undersøkelsen kun er gjort i en kommune.
- Kvantitativ metode kan bare si om det er samsvar, og ikke noe om hva som påvirker hva.
- Faktoranalysen på verdibevissthet påvirkes av få spørsmål og lite utvalg.
- Utvalget er et bekvemmelighetsutvalg. Siden det ikke er et sannsynlighetsutvalg gir det studien begrensninger i generaliserbarheten.

Behov for videre forskning:

- Studien kan sees på som en pilotstudie.
- Ønsket om en kritisk verdirefleksjon i en ”verditung” organisasjon (Eide og Eide 2008), at etisk refleksjon og verdibevissthet kan være et konkurransefortrinn for organisasjoner (Aadland m.fl 2006), og at et manglende hierarkisk verdisett kan føre til beslutningsvegring (Locke 1991), gir implikasjoner for videre forskning på verdibevissthet med valide og reliable måleinstrument.
- Kvantitativ analyse sier ingenting om retningen på sammenhengene eller hva som påvirker hva. Det gir implikasjoner for videre kvalitativ forskning på hva som gjør at det blir positive sammenhenger mellom verdibevissthet og indre motivasjon, verdibevissthet og maximizing, og verdibevissthet og mindfulness.
- Studien finner sammenheng mellom mellomledernes verdibevissthet og indre motivasjon. Ifølge Strack og Fottler (2002) vil en leder som er konsistent i sine verdier og oppførsel lettere få med seg sine ansatte. Det vil derfor være interessant å se videre på om det er en sammenheng mellom verdibevissthet hos ledere og de *ansattes* indre motivasjon.
- Et overraskende funn i studien var en relativt sterk positiv sammenheng mellom indre motivasjon og maximizing ($r = 0,35$, se tabell 7). Det er i tråd med Linda Lai (2010:172) sine funn om at maximizing korrelerer med en rekke positive variabler, og hennes anbefaling om videre forskning på blant annet maximizing og indre motivasjon (ibid:173). Dette var ikke en del av studien, og er derfor ikke diskutert nærmere, men kan gi føringer for videre forskning.
- Det kan være interessant for videre forskning å se nærmere på sammenhengen mellom bruk av refleksjonsforaene og beslutningstaking og konfliktnivå, jamfør Gaudine og Beaton (2002) sine funn om at manglende evne til å løse etiske konflikter forverrer konflikter mellom ledere og organisasjonen.

7.0 Konklusjon

Studiens formål er i tråd med etterlysning om verdibasert beslutningstaking i sykepleieledelse (Gaudine og Beaton 2002), se nærmere på sammenhenger mellom maximizing og andre variabler (Lai 2010) og mindfulness og andre variabler (Brown og Ryan 2003), og at det, utenom autonomi, er gjort lite forskning på hvordan ledere kan legge til rette for indre motivasjon i organisasjoner (Kuvaas 2008:27).

Mellomlederne i helse- og omsorgstjenesten i Drammen Kommune er gjennomsnittlig 43 år gamle, og 95% av de er kvinner. Ethiske dilemmaer er noe nær sagt alle mellomlederne i studien opplever, og undersøkelsen viser at institusjonene mellomlederne arbeider på har lagt til rette for ulike fora hvor slike dilemmaer kan tas opp. Det er alt fra de uformelle samtalene og daglige rapportsituasjonene til spesialiserte etikkråd. Når det gjelder forskningsspørsmål 2, om utvikling av et måleinstrument på verdibevissthet, viste de fire spørsmålene som var valgt seg valide etter faktoranalyse i SPSS, men det er begrensinger i utvalgets størrelse.

Korrelasjonsanalysen viser relativt sterke til sterke positive sammenhenger mellom verdibevissthet og indre motivasjon, verdibevissthet og mindfulness, og verdibevissthet og maximizing. Dette kan bety at verdibevisste ledere kan ha fordeler ved at de er mer indre motivert, mer oppmerksomme og har en tendens til å velge maximizing som beslutningstakingstilnærming. Det er vanskelig å konkludere om hvilken retning påvirkningen går ut i fra valgt metode. Sammenhengene er i tråd med blant annet; annen forskning om verdiarbeid i helsetjenesten, sammenhengen mellom organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon (Kuvaas 2008) og institusjonaliseringen av organisasjoner som gjennomsyres av verdier (Selznick 1997), allmenngjøring av beslutninger i offentlige organisasjoner (Eriksen 2001) og at mennesker som ikke allerede innehar et hierarkisk verdsett kan bli paralyserte ved konflikter (Locke 1991), og at maximizing korrelerer med en rekke positive variabler (Lai 2010), og at det er mulig at det er mindfulness som fører til verdibevissthet i form av moralsk sensitivitet og oppmerksomhet på verdier som står på spill Eide (2010).

Funnene gir implikasjoner for videre forskning på sammenhengen mellom bruk av etiske refleksjonsfora og beslutningstaking, det utviklede måleinstrumentet på verdibevissthet og på sammenhengen mellom verdibevissthet og de ansattes indre motivasjon. For nærmere analyse av hvilken variabel som påvirker kan det være behov for kvalitativ analyse. Generelt sett er det behov for videre forskning på studiens hypoteser på grunn av begrensinger i utvalget.

Litteraturliste

- Argyris, C. og Schön, D. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Aristoteles. Bok I og II i *Den nikomakiske etikk*. Oslo: Bokklubben Dagens Bøker, 1999 (norsk oversettelse av Øyvind Rabbås og Anfinn Stigen).
- Bauman, Zygmunt (2006) *Flytende modernitet*, 2 utg. Oslo: Vidarforlaget
- Bolman, Lee G. og Deal, Terrence E. (2004). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse – Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*, 3.utg. Oslo:Gyldendal Norsk Forlag.
- Brown, Kirk W. og Ryan, Richard M. (2003) The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*; 84(4):822-848.
- Bruno LFC, Lay EGE (2008): Personal values and leadership effectiveness. *Journal of Business Research*; 61(6):678-683.
- Carney, Marie (2006) Positive and negative outcomes from values and beliefs held by healthcare clinician and non-clinician managers. *Journal of Advanced Nursing* 2006; 54(1):111-119.
- Colbjørnsen, Tom (2004) *Ledere og lederskap. AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget
- Duke, Daniel L. (1999): *Envisioning the Good Organization: Steps toward a Philosophy of Organization*. I: Begley, Paul T (red.): *Values and Educational Leadership*. Albany: State University of New York Press.
- Eide, Tom (2010) *Hva skal vi med "mindfulness" i ledelse?* Oslo: Manuskript til Verdibasert ledelsesdagen, Diakonhjemmet Høgskole 27.10.2010. Gjengitt med tillatelse fra forfatteren.
- Eide, Tom og Eide, Hilde (2008): *Verdien av en verdiintervensjon. En studie av verdiarbeid i et norsk sykehus*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. Forskningsrapport 2/2008.
- Eriksen, Thomas Hylland (red.) (2006) *Trygghet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Eriksen, Erik Oddvar (2001): *Demokratiets sorte hull – om spenning mellom fag og politikk i velferdstaten*. Oslo: Abstrakt forlag
- Eriksen, Erik Oddvar (1999): *Kommunikativ ledelse – om verdier og styring av offentlig sektor*. Oslo: Fagbokforlaget.

- Feather, N. (1995) Values, valences and choice: the influence of values on perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68 (6):1135-1151
- Fitzpatrick, Rona L. (2007) A literature review exploring values alignment as a proactive approach to conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 18(3-4):280-305.
- Gaudine, Alica og Beaton, Marilyn (2002) Employed to go against one's values: nurse managers' accounts of ethical conflict with their organizations. *Canadian Journal of Nursing Research*, 34(2):17-34.
- Gilje, Nils og Grimen, Harald (1993): *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., Tatham, R. (2006) *Multivariate data analysis* (6.utg) New Jersey: Pearson Education Inc.
- Halvorsen, Knut (1996): *Forskningsmetode for helse- og sosialfag*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag
- Helgesen, Leif A. (2008) *Menneskets dimensjoner. Lærebok i psykologi*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Helstrup, Tore og Kaufmann, Geir (2000) *Kognitiv psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke
- Jelstad, Beate (2007): *Beyond money: Intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*. Lest 23.01.2010 fra:
<http://bora.nhh.no:8080/bitstream/2330/2216/1/jelstad%20avh2007.pdf>
- Johannessen, Asbjørn (2007): *Introduksjon til SPSS* (3.utg.). Oslo: Abstrakt forlag
- Johannessen, A., Kristoffersen, L og Tufte, P.A. (2005): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3.utg.) Oslo: Abstrakt forlag
- Krishnan, V. (1997) Aligning employee development with organizational objectives: a case for value management and labour studies-based training. *Management and Labour Studies*, 22 (4): 206-215
- Kuvaas, Bård (red.)(2008): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget
- Lai, Linda (1999) *Dømmekraft*. Oslo: Tano Aschehoug
- Lai, Linda (2010) Maximizing without difficulty: A modified maximizing scale and its correlates. *Judgment and Decision Making*; 5(3): 164-175.

- Leganger, A., Kraft, P., og Røysamb, E. (2000). Perceived Self-Efficacy in health behaviour research: Conceptualisation, Measurement and Correlates. *Psychology and Health*, 15, 51-69. Hentet 20.10.2010 fra:
<https://bora.uib.no/bitstream/1956/751/1/Dr.Avh.Anette.C.Iversen.pdf>
- Locke, E. (1991) The motivational sequence, the motivational hub and the motivational core. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50: 288-299.
- Lundh, L., Montgomery, H., Waern, Y. (1996) *Kognitiv psykologi. Fra oppmerksomhet til tenkning* (Norsk utgave). Oslo: Ad Notam Gyldendal
- Machiavelli, Niccoló (2007) *Fyrsten*. Oslo: Kagge Forlag
- March, James (1994): *A primer on decision making. How decisions happen*. New York: The Free Press
- Martinsen, Øyvind (red.) (2004). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- McGuire D, Garavan TN, Saha SK, O'Donnell D (2006): The impact of individual values on human resource decision-making by line managers. *International Journal of Manpower*; 27(3):251-273.
- Mills AE, Spencer EM (2005): Values based decision making: a tool for achieving the goals of healthcare. *HEC Forum*; 17(1):18-32.
- Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten (2009): *Forskning på verdierarbeid helsetjenesten- litteratursøk*. Rapport fra kunnskapssenteret nr. 9. Lest juni 2010 fra:
www.kunnskapssenteret.no/publikasjoner/6129.cms
- Nilsonne, Åsa (2010): *Mindfulness. Treningsredskap for hjernen*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Nordhaug, Odd (2002): *Strategisk personalledelse* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Perkel LK (2002): A test of transformational leadership as a values based leadership model. Conference abstract (*Virginia Henderson International Nursing Library*). (oppdatert 2002; lest 25.mai 2010). Tilgjengelig fra:
<http://nursinglibrary.org/Portal/main.aspx?pageid=4024&pid=3223>
- Ryan, R. og Deci, E.(2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55 (1): 66-78.
- Selznick, Philip (1997): *Lederskap*. Oslo: Tana Aschehoug
- Sennett, Richard (2001): *Det fleksible mennesket. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*. Bergen:Fagbokforlaget.

- Sims, Henry P. og Lorenzi, Peter (1992): *The new leadership paradigm. Social learning and cognition in organizations*. USA: Sage Publications.
- Skjørshammer, Morten (2004): *Bedre planlegging i helsesektoren. I et systemisk perspektiv*. Oslo: Høyskoleforlaget
- Skogstad, Anders og Einarsen, Ståle (red.) (2002) *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget
- Strack, G og Fottler MD (2002): Spirituality and effective leadership in healthcare: is there a connection? *Frontiers of Health Services Management*; 18(4):3-18.
- Strand, Torodd (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Taylor, Charles (1998): *Autentisitetens etikk*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag
- Trygstad, Sissel og Hagen, Inger (2007): *Ledere i den norske modellen*. Fafo-rapport 2007:24.
- Vedfelt, Ole (1996) *Bevidsthed. Bevidsthedens niveauer*. København: Gyldendal Nordiske Forlag
- Weick, Karl E., Obstfeld, David og Sutcliffe, Kathleen M. (1999) Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior*. 21:81-123.
- Wenstøp, Fred og Seip, Knut L. (2009) *Verdier og valg – verdibasert beslutningsanalyse i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget
- www.psych.rochester.edu/SDT/measures/maas_description.php (Lest 20.10.2010)
- Aadland, Einar (1998): *Etikk for helse- og sosialarbeidarar* Oslo: Samlaget
- Aadland, Einar (2004): *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget
- Aadland, Einar m.fl. (2006): *Verdibasert ledelse i praksis. En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Oslo: HSH/Diakonhjemmet Høgskole

Vedlegg: Spørreskjema og infoskriv

Spørreskjema

Skjemaet består av 58 spørsmål over 6 sider.

Angi hvor godt hvert enkelt utsagn stemmer for deg ved å sette ett kryss på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er *svært uenig* og 5 er *svært enig*.

1. Folk rundt meg vil si at jeg er bevisst mine egne personlige verdier.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

2. Folk rundt meg vil si at jeg er bevisst ansattes og kollegaers personlige verdier.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

3. Folk rundt meg vil si at jeg er bevisst min organisasjons verdier.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

4. Jeg opplever at det oppstår etiske dilemmaer på arbeidsplassen.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

5. Hvis du har krysset av på delvis enig – svært enig på forrige spørsmål, beskriv kort hvordan du jobber mot en løsning på slike dilemmaer?

6. Jeg stopper ofte opp i en beslutningsprosess for å vurdere innvendinger og motargumenter.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

7. Folk rundt meg vil si at det er samsvar mellom mine beslutninger og organisasjonens verdier.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

8. Jeg diskuterer med andre medarbeidere, faggrupper eller lignende før jeg tar beslutninger.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

9. Jeg klarer alltid å løse vanskelige problemer dersom jeg forsøker hardt nok.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

10. Dersom noen motarbeider meg, finner jeg måter for å få det som jeg vil.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

11. Det er lett for meg å holde meg til mine planer og nå mine mål.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

12. Jeg er sikker på at jeg kan mestre uventede hendelser.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

13. Takket være mine ressurser, vet jeg hvordan jeg skal takle uforutsette situasjoner.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

14. Jeg kan løse de fleste problem dersom jeg går inn for det.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

15. Jeg er rolig når jeg møter vanskeligheter, fordi jeg stoler på min evne til å mestre dem.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

16. Når jeg møter et problem, finner jeg vanligvis flere løsninger.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

17. Dersom jeg er i knipe, finner jeg vanligvis en vei ut.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

18. Samme hva som hender, er jeg som regel i stand til å takle det.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

19. Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

20. Jobben min er veldig spennende

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

21. Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

22. Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

23. Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

24. Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

25. Jeg opplever at jeg bruker god tid på å ta beslutninger.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

26. Jeg synes det er lett å ta raske beslutninger.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

27. Jeg opplever at jeg *ikke* har tid til å sette meg inn i beslutningsgrunnlaget.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

28. Jeg ønsker at alle er enige om beslutningen.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

29. Jeg ønske å finne et minimumskrav som alle involverte parter i en beslutning kan enes om.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

30. Jeg synes beslutningstaking er tidskrevende.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

31. Når jeg står overfor et valg, prøver jeg å forestille meg hva alle de andre mulighetene er, selv de som ikke er tilgjengelig for øyeblikket.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

32. Mine beslutninger er gjennomtenkte.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

33. Jeg liker ikke å ta beslutninger før jeg kjenner alle alternativer.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

34. Før jeg tar et valg, vurderer jeg mange alternativer grundig.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

35. Uansett hva jeg gjør, krever jeg det aller beste av meg selv.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

36. Folk som kjenner meg vil si at jeg tar raske beslutninger.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

37. Jeg synes det er vanskelig å velge ny mobiltelefon, fordi det er så mange modeller å velge blant.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

Ny skalering: Angi hvor godt hvert enkelt utsagn stemmer for deg ved å sette ett kryss på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er *nesten alltid* og 5 er *nesten aldri*.

38. Jeg kan oppleve en følelse og ikke være bevisst det før en tid senere.

Nesten alltid Ofte Av og til Sjelden Nesten aldri

39. Jeg ødelegger ting eller søler på grunn av uforsiktighet, uoppmerksomhet eller fordi jeg tenker på noe annet.

Nesten alltid Ofte Av og til Sjelden Nesten aldri

40. Jeg synes det er vanskelig å være fokusert på hva som skjer her og nå.

Nesten alltid Ofte Av og til Sjelden Nesten aldri

41. Jeg pleier å gå fort for å komme dit jeg skal uten å være oppmerksom på hva jeg opplever på veien.

Nesten alltid Ofte Av og til Sjelden Nesten aldri

42. Jeg pleier ikke å legge merke til følelser av fysisk spenning eller ubehag før de virkelig fanger min oppmerksomhet.

Nesten alltid Ofte Av og til Sjelden Nesten aldri

43. Jeg glemmer en persons navn omtrent så fort jeg har blitt fortalt det for første gang.

Nesten alltid Ofte Av og til Sjelden Nesten aldri

44. Det kjennes som om jeg "går på autopilot", uten noen særlig bevissthet over hva jeg gjør.

Nesten alltid Ofte Av og til Sjelden Nesten aldri

45. Jeg haster igjennom aktiviteter uten å være særlig oppmerksomme på dem.

Nesten alltid Ofte Av og til Sjelden Nesten aldri

46. Jeg blir så fokusert på målet jeg vil oppnå at jeg mister taket på hva jeg gjør akkurat nå for å komme dit.

Nesten alltid Ofte Av og til Sjelden Nesten aldri

47. Jeg gjør jobben og oppgaver automatisk, uten å være oppmerksom på hva jeg gjør.

Nesten alltid Ofte Av og til Sjelden Nesten aldri

48. Jeg tar meg selv i å lytte til noen med et øre, mens jeg gjør noe annet samtidig.

Nesten alltid Ofte Av og til Sjelden Nesten aldri

49. Jeg går til steder på "autopilot" og så lurer jeg på hvorfor jeg gikk hit.

Nesten alltid Ofte Av og til Sjelden Nesten aldri

50. Jeg tar meg selv i å være opptatt med framtiden eller fortiden.

Nesten alltid Ofte Av og til Sjelden Nesten aldri

51. Jeg tar meg selv i å gjøre ting uten å være oppmerksom.

Nesten alltid Ofte Av og til Sjelden Nesten aldri

52. Jeg småspiser uten å være oppmerksom på at jeg spiser .

Nesten alltid Ofte Av og til Sjelden Nesten aldri

53. Hva er din alder? _____ år

54. Kjønn?:

Kvinne Mann

55. Hva er din høyeste fullførte utdanning etter videregående/gymnas?

Treårig høgskole 4-6 års høyere utdanning Mer enn 6 års utdanning

56. Jeg har deltatt på lederkurs:

Ja Nei

57. Hvis ja på forrige spørsmål, hva slags kurs?:

58. Hvor mange år har du vært leder eller hatt lederansvar?:

I din yrkeskarriere?: _____ år

I nåværende organisasjon?: _____ år

Takk for din deltagelse!

Kjære informant!

Oslo 06.11.10

I forbindelse med min masterstudie i verdibasert ledelse gjør jeg en undersøkelse om beslutningstaking, mestring og refleksjon. Dette spørreskjemaet sendes ut til ledere og dagsykepleiere i pleie- og omsorgsektoren i Drammen kommune.

Studien er veiledet fra Diakonhjemmet Høgskole ved førsteamanuensis Beate Jelstad Løvaas, og deles ut i samarbeid med FoU-enheten i Drammen kommune ved Bjørg Landmark. Undersøkelsen baserer seg på vedlagte spørreskjema, som jeg ber deg fylle ut. Resultatet av undersøkelsen vil bli gitt FoU-enheten i Drammen kommune, og andre som er interessert. For at resultatet skal bli troverdig håper jeg flest mulig besvarer. Dine svar teller!

Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne kjenne seg igjen i den ferdige oppgaven. Deltakelse i undersøkelsen er frivillig. Listen med navn på de som mottar dette og de besvarte spørreskjemaene holdes atskilt. Det vil ikke være mulig å koble navn til skjemaene. Navnelisten er kun ment for oversikt over hvem som skal få utdelt dette, og vil bli makulert senest 2. mai 2011.

Utfylling av skjemaet tar ca. 15 - 20 minutter. Det kan forekomme relativt like spørsmål, dette er for å fange opp nyansene. Jeg ber deg fylle ut vedlagt spørreskjema innen fredag 19/11, og legge det i og deretter lime igjen vedlagt konvolutt. Skjemaet vil bli hentet av u.t. fredag 19/11 eller i uke 48 etter nærmere avtale.

Har du noen spørsmål om spørreskjemaet eller undersøkelsen generelt kan du kontakte Kristian Devold på: kristian.devold@diakonsyk.no

Med vennlig hilsen

Kristian Devold