

Harald Askeland



DIAKONHJEMMET HØGSKOLE

RAPPORT 2013/9

# Ledelse og verdiarbeid i praksis

Harald Askeland

Ledelse og verdiarbeid i praksis



Diakonhjemmet Høgskole

Rapport 2013/9



Diakonhjemmet Høgskole

**Denne rapporten er utgitt av**

Diakonhjemmet Høgskole  
Postboks 184, Vinderen  
N-0319 Oslo

<http://www.diaconhjemmet.no>

Rapport: 2013/9

ISBN: 978-82-8048-136-8

ISSN: 1891-2753

Elektronisk distribusjon:  
Diakonhjemmet Høgskole

**Omslag**

Aud Gloppen, Blæst Design

**Opphavsrettigheter**

Forfatteren har opphavsrettighetene til rapporten.

Nedlasting for privat bruk er tillatt.

Mangfoldiggjøring, videresalg av deler eller hele rapporten er ikke tillatt uten avtale med forfatterne eller Kopinor.

# Ledelse og verdiarbeid i praksis

04. september 2013

*Harald Askeland*

Artikkelens hovedformål er å undersøke hvordan ledere, i samhandling med andre, bidrar til forming av organisasjoners verdier og tolkning av virksomhetens formål. Spørsmålet har vært sentralt innen ledelsesfaget siden Chester Barnard formulerte dette som en sentral ledelsesutfordring i 1938 (Barnard 1938:279). Dermed rettes fokus mot ledere som aktører innenfor en ramme der organisasjoner har et etablert verdigrunnlag og rollemønstre. Slike rammer er stillingens utforming og plassering, forventninger til stillingsutførelse og hvordan disse er relatert til lederens egenoppfatning og relatert til øvrige roller i organisasjon og omgivelse. Det vil i tillegg bli fokusert på teoretiske perspektiver som bidrar til analyse av organisasjonskonteksten betydning. Her siktes det til eksterne og interne rammebetingelser og verdier, med hensyn til utformingen av lederrolle og ledelsespraksis. De teoretiske perspektiver blir drøftet i lys av empirisk materiale basert på observasjon av lederhverdager, intervjuer og policy-dokumenter. Slik blir en konkret case-studie anvendt som mulighet for å studere hvordan ledere i en konkret organisasjon gjennom sin daglige ledelsespraksis bidrar til organisasjonens verdipreg.

## Teoriperspektiv

I utgangspunktet forstås organisasjoner, deres formål og etablerte verdibasis, som rammebetingelse for lederes valg (Bukve 1992:52). Det vil si at organisasjonens grunnleggende verdier og formål, dens gjengse måte å løse oppgaver på og den kultur som angir hva som er passende er sentrale dimensjoner. Samtidig vil sammenhengen mellom individ (leder) og organisasjon sees på som gjensidig avhengig. Organisasjonen som kontekst eksisterer ikke bare som en objektiv virkelighet utenfor lederen. Konteksten må også tilskrives et subjektivt element gjennom lederens tolkning av den (Hollis 1994:18f). Gjennom tolkning skjer valg av de elementer i konteksten som aktøren vektlegger og utnytter videre. I samme grad som strukturer må reproduseres for å bestå, vil elementer som vektlegges kunne videreføres med fornyet styrke og eventuelt bli gjenstand for refortolkning. Her ligger muligheter for innovasjon og "skaperakt" fra individets side.

Ledelse som praksis plasseres dermed a) innenfor organisasjonen som kontekstuell ramme med etablerte rollemønstre, b) som relasjonell aktivitet i samhandling med andre aktører (interne og eksterne) og c) som fortolkende og medskapende aktør i forståelse av organisasjoners virksomhet og verdier.

Ut fra kapitlets spørsmålsstilling anvender jeg en teoritradisjon som fokuserer prosesser rundt verdi og meningsdanning. Det er flere sammenhenger mellom verdier, organisasjon og

ledelse. Organisasjoner kan være bærere av verdier, både ved å reflektere mer allmenne samfunnsverdier og ved at det utvikles organisasjonsinterne verdier – det vil si verdier som er spesifikke og gir organisasjoner deres særpreget (Selznick 1997 [1957]). Et av de særtrekk som er påpekt i forbindelse med religiøse eller kirkelig forankrede velferdsorganisasjoner er at det er en særlig sammenheng mellom organisasjon, verdier og formål (mission) som har fulgt dem fra grunnleggelsen:

*(...) they usually have come into being and exist primarily to give expression to the social, philosophical, moral or religious values of their founders and supporters (Jeavons 1992:404).*

I et slikt perspektiv kan lederen sees som agent for institusjonalisering, en som bidrar til å sette mål og prege organisasjonen med verdier. Lederen har dermed en viktig oppgave i å institusjonalisere verdier og profilere organisasjonen slik at medlemmene identifiserer seg med den og er lojale mot dens oppgaver og mål (Eriksen 1999:137). Lederens rolle blir proaktiv, ved dels å bidra til formingen av konkrete verdier og dels ved å være den som artikulere og tolker de grunnleggende verdistandpunkter i gitte situasjoner – enten disse er kjente eller nye (O'Neill 1992:200ff). En slik funksjon blir særlig kritisk når organisasjonen står overfor nye eller ukjente utfordringer. Institusjonaliseringens betydning ligger i at den former de normative rammer som organisasjon, omgivelser og handlingsalternativer vurderes i forhold til. Slik preges aktørers modeller av virkeligheten.

Det finnes også flere teoretiske bidrag som peker på lederens sentrale rolle i symbolproduksjon. En av de tidlige og markerte bidragsytere til denne institusjonsbyggende siden ved lederskap var Philip Selznick (1997), som pekte på lederes oppgave i å infusere organisasjonen med verdier. Ledere bidrar til at erfaringer plasseres innenfor en referanseramme som definerer situasjon, utfordring og gir grunnlag for handling. Dette skjer blant annet gjennom å skape billedspråk og betydning for det som sees som viktig, i viktige situasjoner kan det også bidra til å konfrontere og endre eksisterende oppfatninger (Pondy 1978; Smircich & Morgan 1982). Dette lederbidraget omtalte Selznick som institusjonell ledelse.

Samtidig har det blitt reist spørsmål ved i hvilken grad det er påvist noen sammenheng mellom organisasjonsverdier, lederes verdierarbeid og påvirkning eller overføring til medarbeidere:

*Leaders are, by definition, agents of influence. And, values are thought to be important because if accepted, they guide and shape followers' attitudes, decisions, and actions (Allport 1955, Rokeach 1973, Schwartz 1992). But, the "process" by which leaders successfully convey values to followers remains ambiguous and the values-based leadership literature has done little to help us understand the values transmission process (Brown & Treviño 2003:156).*

Brown og Treviño peker likefullt på tre ulike innflytelsesformer, der ledere kan øve innflytelse, som medarbeidere blir påvirket av; identifikasjon, internalisering og tilslutning.

Spørsmålet om lederes bidrag til forming av organisasjoners kultur og verdier (som sentrale elementer i kultur), blir særlig interessant fordi de er synlige og ressursrike aktører i organisasjoner. Når ledere er synlige, betyr det at også operasjonelle og rasjonelle aktiviteter

som budsjett, utforming av personalpolitikk og så videre også har en symbolsk eller verdimeessig side:

*Organisasjonskultur ledes derfor ikke først og fremst i spesielle situasjoner eller på spesielle arenaer, men skjer gjennom utøvelse av "vanlig" strategisk og spesielt operasjonell ledelse. (...) En spesiell signaleffekt har de vurderinger og verdier lederhandlinger gir uttrykk for i kritiske situasjoner. Gjennom utforming av strukturer, systemer, prosedyrer og materiellstruktur gis det også signaler om hva som "virker" eller lønner seg ((Hennestad 2004:97f).*

Et begrep som kan bidra til å forklare nærmere den betydning ledere har i å artikulere formål (overordnede mål) og verdier for organisasjoner er katektiske mål. Katektiske mål og verdier bidrar til identifisering og motivering, ved å knytte personer i organisasjonens inn- og omverden til organisasjonen på affektivt vis (Angell 1994:66):

*It seems that these standards, which we have variously called patterns of value-orientation, normative ideas and evaluative symbols, are symbols of a somewhat different type from the cognitive and expressive symbols. (...) Let us discuss for a moment the complex (and still poorly understood) differences between the standards and the other classes of symbols. In the first place, they all seem to represent in some fashion a synthesis of cognitive and cathetic elements. Objects cognized are evaluated in terms of whether or not they will help the actor get what he wants. Thus, in this sense, a cognition cannot be evaluated except insofar as its long-run cathetic consequences are taken into account. Similarly, a cathexis cannot be evaluated except insofar as the object cathected is cognized in patterned relationships to other cathected objects. (...) It is, indeed, in the evaluative synthesis of cognitive and cathetic modes of orientation that the major lines of the patterns of value-orientation of a system of action emerge (Parsons & Shils 1951:164).*

Det er særlig innen institusjonell teori at det har vært fokusert på at symbolske effekter av mål kommer i tillegg til en kognitiv og katektisk (motiverende) funksjon. I den grad kognitive funksjoner ved mål og verdier er i fokus, innebærer det at de operasjonaliseres og angir kriterier for å utvikle og velge mellom handlingsalternativer. Symbolske mål og verdier har som funksjon å være henvendt mot sentrale aktører i organisasjonens inn- og omverden, de kan knyttes til å angi formål og bidrag til samfunnet og antas å ha betydning i forhold til å oppnå legitimitet og sikre ressurser. De ulike funksjoner av mål og verdier kan knyttes til at de både tjener ulike funksjoner og at de framkommer gjennom ulike kilder:

*Symbolic goals are likely to be promulgated at the institutional level of the organization, which seeks to legitimate organizational purposes by stressing their larger social functions. Upper-level managers are likely to stress cathetic goals as a way of developing commitment among their participants. From Barnard (1938) to Selznick (1957) to Peters and Waterman (1982) the "functions of the executive" are to articulate and inculcate commitment to corporate values. Middle-level managers, in concert with their technical staff, are expected to translate general aspirations into specific products and services and so are expected to emphasize the cognitive aspects of goals (Scott 2003:293).*

Enhver leder kommer til jobben med konkrete personlige forutsetninger. For det første vil personen ha utviklet et sett med personlige *verdier*, formet av tidligere erfaringer. Lederen har på den ene side tidligere *erfaringer* som også har gitt bestemte ferdigheter og kompetanse. På den andre side vil utdanning og tidligere yrkeserfaring kunne bidra med et særlig relevant *kunnskapsgrunnlag*, som også kan forstås som *mentale modeller* av virkeligheten. I tillegg til disse, mer personlige forutsetninger, vil ledere og deres utøvelse av ledelse også preges av hvordan de forstår eller "rammer inn" ("framing") situasjonen og organisasjonen hvor ledelse skal utøves. Mintzberg (1994a;12ff) peker særlig på tre viktige aspekter ved denne innramming: Hvordan forstår lederen organisasjonens *grunnleggende formål*, og hvordan ser vedkommende ut fra dette eget bidrag eller formål i lederjobben? Hvilket *perspektiv* har lederen, det vil si den overordnede tilnærmingen for å lede, til lederjobben? Hvilken *strategisk posisjon* ser lederen for seg at virksomheten skal ha innen det felt den opererer? Disse mentale forutsetninger ledere møter jobben med vil, i følge Mintzberg (2009:14), også ha betydning for lederens *agenda*. Lederens agenda kan splittes opp i to viktige aspekter: For det første handler det om hvilke *saker* som settes på dagsordenen og hvordan *tid organiseres*, og gjennom denne agendaen vil det også implisitt bli gitt prioritet til enkelte saker framfor andre.

## Metode

Studien av lederjobben ved Røysumtunet inngår som en av to observasjonsstudier av ledere i ulike diakonale helseinstitusjoner, og inngår også i et prosjekt der flere studier inngår<sup>1</sup>. Studien er inspirert av og gjensker noen av de viktigste elementene i den klassiske studien til Henry Mintzberg om "lederens jobb" (1973) og hans senere arbeider med "å ringe inn lederens jobb" (Mintzberg 1994, 2001, 2009). Samtidig har analysen blitt utvidet og tilført dimensjoner fra andre bidrag i denne tradisjonen (f eks Stewart 1967, Hales 1986; 1999). Mens enkelte forfattere omtaler metoden som "strukturert observasjon" (Mintzberg 1971, Thomas 1998), bruker andre etiketten "shadowing" eller skygging (McDonald 2005). Mens McDonald hevder det er få studier på ledelsesområdet som anvender denne metoden og at metoden har fått liten oppmerksomhet i forskningslitteraturen, rapporterer andre om flere studier over et bredt spekter av sektorer og virksomheter (f eks Hales 1986). For egen del finner jeg det like dekkende å omtale metoden som *semi-strukturert følge-observasjon* (Askeland, Blomander & Aasen 2013). En slik benevnelse fanger opp to sentrale sider ved metoden: Den er strukturert ved at observasjon gjøres i forhold til forhåndsbestemte kategorier, men åpner for supplerende feltnotater. Samtidig innebærer observasjonen at ledere nærmest fotfølges gjennom arbeidsdagen. Metoden kan dermed forstås som en variant av deltakende observasjon.

Studier inspirert av arbeidet til Carlson, Stewart og Mintzberg har fokusert på ledere på ulike nivåer i organisasjoner, i ulike nasjonale kulturer og i ulike sektorer: rektorer (Thomas 1998), småbedriftsledere (Tell & Floren 2003), akademiske dekaner (Jackson 2004), menighetsmessige administratorer (Askeland 2005), hotelledere (Chareansirikula & Wood 2002), sykepleieledere (Olofsson 2006, Arman, Dellve, Wikström & Törnström 2009).

---

<sup>1</sup> De siste år har det ved Diakonhjemmet Høgskole, i tilknytning til mastergradsprogrammet i verdibasert ledelse, vært etablert et prosjekt rundt Ledelse i praksis (LIP), der det har vært gjennomført observasjonsstudier av ledere i ulike organisasjoner og sektorer.

“Shadowing” eller semi-strukturert følge-observasjon kan beskrives som en forskningsteknikk som involverer forskeren(e) i tett observasjon av et medlem av en organisasjon over en kortere eller lengre periode (McDonald 2005:456). Ved hjelp av denne teknikken skygger forskeren aktøren eller den enkelte gjennom ulike typer aktiviteter i løpet av arbeidsdagen(e) og beveger seg rundt med denne personen, fra det øyeblikket de begynner sin arbeidsdag og til de reiser hjem i.

Som McDonald påpeker, synes det imidlertid å være slik at en del av de metodiske problemer, som kan identifiseres innen tradisjonen, ikke har fått tilstrekkelig oppmerksomhet. Et sentralt problemområde har vært at aktørperspektivet ikke i tilstrekkelig grad har fanget opp lederes egne intensjoner, dermed har en i liten grad kunnet inkorporere spørsmålet om hvorfor ledere handler som de gjør (Hales 1986, 1999). I tillegg gir selve observasjonslengden små muligheter for å komme på sporet av de lange linjer i lederes virke (Noël 1989). I den studien det her rapporteres fra har det derfor vært sentralt å supplere observasjonsmaterialet med at lederne kunne kommentere aktivitetene underveis under observasjonene, gjennom intervjuer, ved sammenligning med relevante studier og evalueringer, samt ved å se aktivitetene i lys av grunnleggende og mer langsiktige policy-dokumenter fra institusjonene.

Materialet som artikkelen bygger på har framkommet gjennom åpen deltakende observasjon, der tre ledere ved Diakonistiftelsen Røysumtunet har blitt fulgt gjennom to eller flere hele arbeidsdager med samme metodikk og skjema for registrering av observasjonsdata. De ledere som inngår i studien er henholdsvis institusjonens leder, samt to avdelingsledere. Slik Røysumtunet er organisert, innebærer dette at de to siste er førstelinjeledere. Mens institusjonsleder er mann, er en av avdelingslederne kvinne og en mann.

Lederne har på forhånd blitt spurt, og samtykket, i å delta og har også blitt orientert om hensikt, registreringsskjema og fått tilsendt en intervjuguide. Data er for det første registrert og kvantifisert gjennom en felles og standardisert koding. Basisdata ble framskaffet gjennom registrering av lederes aktivitet i et eget skjema, der ulike dimensjoner ved hver enkelt aktivitet ble notert fortløpende: Starttidspunkt, type aktivitet, sted (lokalisering), innhold, deltakere, initiativ og varighet. Skjemaet var slik utformet at det også gav rom for å notere tilleggsinformasjon (Olofsson 2006:37f, Askeland 2011). Lederens aktiviteter ble kontinuerlig registrert i skjemaet, og har på ulik vis dannet grunnlag for analyse av mønstre av aktivitet for de ulike ledere. Innen en og samme aktivitet, f.eks enten kontorarbeid eller et møte, er det også i tillegg registrert ulike episoder eller hvilke saker som ble diskutert på møtet. Slik har det vært mulig å se en samlet helhet i aktivitetene (jf f.eks Askeland 2011).

Observasjonsmaterialet er blitt supplert både med en gjennomgang og analyse av institusjonelle dokumenter samt at det i etterkant er gjennomført intervjuer ut fra en intervjuguide. Dokumentgjennomgang har skjedd både i forhold til offentlige utredninger (NOU 1997:2), evalueringer som er gjort av faglig og ledelsesmessig organisering (Brottveit 2004, Undheim 2009) og verdiarbeid (Eide & Eide 200x, Skjørshammer 2009, Sanna 200x) ved institusjonene, samt strategiplaner og årsrapporter.

Forutsetningen for valg av institusjon har vært at den både definerer seg som en diakonal institusjon, har gjennomført en verdiprosess og er av en størrelse som gir flere ledernivåer.



På samme måte som prosjektets spørsmålsstillinger legger føringer for teoretiske valg, legger de også føringer for datainnsamlingen. Spørsmålsstillingene er knyttet både til lederes egen oppfatning av lederrollen, andres forventninger til dem og ikke minst hvordan lederrollen faktisk utformes og utøves i daglig virksomhet. Prosjektets spørsmål må derfor besvares ved hjelp av ulike metoder og ulikt datamateriale:

- Hver enkelt leder har blitt observert gjennom to eller flere arbeidsdager. Ved en slik observasjon vil aktivitet, mønstre av samtale og samhandling, møter, bunden og ubunden tid osv bli registrert for å kunne sammenholdes med annet materiale.
- I tillegg er det gjennomført intervjuer med ledere, samt at samtaler og informasjon har blitt innhentet fra medarbeidere og sentrale samarbeidspartnere i organisasjonens kontekst.
- Datainnsamlingen vil være knyttet til skriftlig materiale, som f eks strategiske planer, policy-dokumenter fra sektormyndigheter, årsrapporter osv.

Intervjuene har trukket veksler på observasjonene, der sentrale funn og dimensjoner ble fulgt opp.

## Analyse og drøfting

Analysen av det tilgjengelige datamaterialet vil bli disponert i forhold til hvordan ledere formes av og selv bidrar til å forme verdigrunnlaget gjennom

- Institusjonell innramming som bidrar til å forme lederrollen og lederens syn på institusjonens identitet og verdigrunnlag
- Lederens bidrag til institusjonaliseringsprosesser – blant annet gjennom utforming av institusjonens sentrale dokumenter og initiering av verdiarbeid (utforming av dokumenter, struktur, prosedyrer osv)
- Observasjon av lederhverdager (operasjonell ledelse, kritiske situasjoner osv)
- Lederens egen erfaring og fortolkning av egen jobb gjennom intervjumaterialet

### *Institusjonell innramming: Agenda og syn på institusjonen*

Diakonistiftelsen Røysumtunet definerer seg selv som en diakonal institusjon, noe som innebærer at den kan sees som en spesialisert velferdsinstitusjon begrunnet i et kristent og kirkelig mandat (Aadland 2009:13). Den moderne institusjonsdiakoni i Norge har sine røtter i Tyskland fra første halvdel av det nittende århundre. Institusjoner for foreldreløse, syke og fattige ble etablert, ofte kombinerer sosial -og helsetjenester med utdanning av diakonisser og diakoner. I Norge førte dette til etableringen av Diakonisseuset i 1868.

Røysumtunet ble etablert i 1965 som en institusjon for epileptikere, eid av Diakonforbundet. Rundt 1995 (?) ble dette eierskapet overført til Diakonistiftelsen Røysum, og institusjonen framstår derfor i dag som en selveid stiftelse. Institusjonen består av to sentrale avdelinger: Enhet for epilepsi og enhet for psykisk helse, samt at man eier og driver Røysum barnehage. Institusjonens ulike enheter drives på noe ulikt grunnlag. Enheten for epilepsi har en rehabiliteringsavdeling som inngår i spesialisthelsetjenesten, mens bo- og omsorgstilbudet er

en primærhelsetjeneste i samarbeid med ulike kommuner og bydeler i Oslo. Den andre enheten, for psykisk helse, regnes som et førstelinjetilbud og baseres på samarbeid med ulike kommuner og bydeler i Oslo.

For å plassere institusjonen som organisasjonstype, kan det være nyttig å anvende begrepet trosbasert organisasjon. I denne sammenheng trekker jeg veksler på en definisjon som er basert på internasjonale arbeider av religiøse NGO's (Non-Governmental Organizations), og som etablerer et fruktbart utgangspunkt for videre drøfting (Martens 2002, Berger 2003):

*Trosbaserte velferdsorganisasjoner er frivillige eller profesjonaliserte sosiale organisasjoner, med selvopålagt identitet og formål som er utledet av religiøse tradisjoner, og som operer som uavhengige aktører for å fremme realiseringen av artikulerte ideer om felles goder på nasjonalt eller internasjonalt nivå (Askeland 2012:19).*

Denne definisjonen synes å kunne danne et utgangspunkt for å skille mellom trosbaserte organisasjoner og mer eksplisitte religiøse organisasjoner. De organisasjoner som omtales som trosbaserte velferdsorganisasjoner har ofte en forankring i religiøse tradisjoner eller er tilknyttet religiøse organisasjoner eller trossamfunn. Det er hevdet at trosbaserte organisasjoner søker å realisere tydeligere offentlige mål (*common good*) eller oppgaver (Berger 2003:1). Dette skjer i ulik grad ut fra en selvvalgt identitet eller formålserklæring, og der aktivitetene kan være utledet av eller begrunnet i den religiøse tradisjon. I denne konteksten synes det pragmatisk å avgrense feltet til det som kan omtales som diakonale institusjoner innen rammen av et kristent kirkesamfunn.

Gjennom Røysumtunets strategiplan for 2011-12 gis det et uttrykk for den satsing og profilering som institusjonen ønsker å bygge videre på. Første halvdel av planen er klart preget av faglige strategiske vurderinger, knyttet til samhandlingsreformen og relasjon til eksterne institusjoner og samhandlingspartnere. Planen peker på dilemmaet mellom økonomisk vekst som grunnlag for en trygg økonomi og en verdiforankring der; *"Tilbudene må representere trygghet og gi meningsbærende relasjoner"* (Røysumtunet 2011:3). I kjølvannet av verdiprosessen, ble det blant annet utarbeidet nytt profileringsmateriale for institusjonen. Dette omtales på følgende måte i strategiplanen:

*I 2011 har stiftelsen tatt i bruk ny logo og profileringsmaterieil. Logoen søker å uttrykke virksomhetens verdier og visjon, og ideen er å vise en trygg og glad person i utfoldelse. Dette uttrykk samsvarer også godt med institusjonens forståelse av sitt diakonale oppdrag, hvor man med utgangspunkt i kristen nestekjærlighet hjelper mennesker som har det vanskelig. (...) Ved å forlate den gamle logoen med tegning av et kirketårn, har en fjernet muligheten av å bli identifisert med et kirkesamfunn og de misforståelser som følger av det. Våre tilbud til pasienter, beboere og barnehagebarn søker å ha et helhetlig perspektiv, hvor vi i tillegg til høy helsefaglig standard, på en naturlig måte ønsker å gi rom også for de religiøse og eksistensielle spørsmål. Vi ønsker at våre beboere og pasienter skal få anledning til å pleie og nære sin trosdimensjon (Røysumtunet 2011:5f).*

Direktøren på Røysumtunet gir selv uttrykk for personlig å motiveres av den kristne tradisjons kall til å ta ansvar for de svakeste, og viderefører også deler av dette i sin forståelse av institusjonens formål og plass:

*Motivasjonen er knyttet til å utøve kristen omsorg og nestekjærlighet. Slik ser stiftelsen seg selv som del av kirkens arbeid. (...). Det er enklere å si noe om situasjonen slik jeg ser den i dag. Som institusjonsleder og vigslet diakon kjenner jeg nok sterkt på å utvikle identiteten videre. Både det å ha gode medarbeidere og utvikle verdiene videre. Ikke minst hva de skal innebære i konkret praksis – og det å ha en ledelsesfilosofi på basis av verdiene. Jeg opplever at mange vil videreføre den diakonale tjenesten Røysumtunet stor for, også uten selv å være eksplisitt religiøst motivert.*

Det er direktøren som gjennom intervjuene oppviser det klareste engasjement for de formulerte verdiene, og det er da også han som har initiert prosjektet med å profilere verdier i praksis. Avdelingslederne er godt kjent med og slutter seg til verdiene. Blant annet formulerer den mannlige avdelingslederen seg slik om institusjonens verdigrunnlag:

*Det er vanskelig å si noe generelt om hele Røysumtunet. Personlig er dette en del av min familiebakgrunn, og føler at jeg har verdiene som grunnlag for egen jobb. Men det oppleves ikke å være noe markert fokus på at vår virksomhet er diakoni, sånn generelt. (...) i sammenheng med ledelse handler det om å bidra til en forskjell i folks liv. Gjennom å bidra til å skape en god arbeidsplass, kan det oppnås ringvirkninger hos pasientene. Jeg tenker at en diakonal tilnærming skal oppleves av pasientene som for eksempel forståelsesfull behandling.*

Og i forbindelse med hvordan institusjonen profileres i forhold til eksterne aktører, påpeker han følgende:

*Institusjonsleder er jo bevisst på når institusjonen presenteres, og at vektleggingen av henholdsvis det diakonale og faglige grunnlaget kan variere. Generelt vektlegges det at vi er ideelle, men at vi framfor alt er faglig sterke. Våre dokumenter, som sendes med i alle sammenhenger, viser jo vår diakonale forankring. Vi legger ikke inn noe særlig vektlegging, ut over det, føler jeg.*

Den kvinnelige avdelingslederen omtaler sitt syn på institusjonens grunnlag og verdier på denne måte:

*Institusjonsleder har gitt mye av initiativet til de enkelte avdelinger for dette. For min egen del er jeg ikke her på grunn av livssyn. Men for meg handler det nettopp om rausheten, en taus forventning til dette som jeg opplever eksisterer her. Denne institusjonen er avhengig av ledere som forvalter den profesjonelle nestekjærligheten. Det handler for meg mer om vårt syn på mennesker enn om vårt syn på Gud. Tradisjonen her har jo betydning, og jeg ser ingenting ved den kristne tradisjon slik den preger Røysumtunet som jeg ikke kan forvalte i praksis. Det er en klar forventning om at en er lojal i forhold til den diakonale tanke om nestekjærlighet. Føler at det faller meg naturlig å se folk slik at å inneha den rollen.*

Den kristne diakonale tradisjon, særlig knyttet til begrepet om nestekjærlighet, synes å stå sterkt hos lederne og også ved institusjonen. Samtidig er det klart at det viktige for institusjonen og de ledere som er intervjuet, er å framstå som en faglig sterk institusjon som særlig fokuserer svake pasientgrupper og tilbyr et helhetlig tilbud (jf også Sanna 2008:9). Det gis i liten grad uttrykk for at disse ulike rasjonaliteter splittes i synet på institusjonens

grunnlag og identitet, selv om en også gir klart uttrykk for at det er ulike syn og ulik grad av engasjement i spørsmålet.

## *Lederes bidrag til institusjonaliseringsprosesser: Policy-dokumenter og initiering av verdiarbeid*

Institusjonen har gjennomført et spesifikt verdiutviklingsprosjekt. Også tidligere var det formulert verdier for institusjonen; *respekt, frihet og glede* (Sanna 2008:9). Røysumtunet gjennomførte en fornyet prosess 2006-2007, etter initiativ fra styret og direktøren, og vedtok/bekreftet følgende verdier: *Respekt, trygghet, mestring og glede* (Sanna 2008:9). Det nye verdiarbeidet innebar dermed både en videreføring av to sentrale verdier, samt introduksjon av to nye verdier. I sin egenpresentasjon vektlegger institusjonen at den er en moderne helseinstitusjon som tilbyr tjenester med høy kvalitet innen: Spesialisert rehabilitering og bo- og omsorgstilbud for mennesker med epilepsi, samt korttidsopphold, bo- og omsorgstilbud for mennesker med psykiske lidelser. Visjonen for institusjonen er formulert som følger: *Røysumtunet frigjør dine resurser.*

Som angitt i forrige avsnitt, har ledelsen i gjeldende strategiplan innarbeidet en refleksjon rundt hvordan verdier og visjon skal uttrykkes gjennom den nye logoen og det profileringsmateriale som er utarbeidet. I profileringsmaterialet for institusjonen, blir dette videreført i publikasjoner: Ideen er å vise en trygg og glad person i utfoldelse. Gjennom god behandling, rehabilitering og omsorg søker institusjonen å legge grunnlaget for trygghet, optimisme, mestring og livsglede<sup>2</sup>.

I tilknytning til organisasjonens verdigrunnlag ble det også utarbeidet en beskrivelse av hvordan disse verdiene skal komme til uttrykk, samt at det også ble etablert ledelsesprinsipper i tråd med verdiene.

*Tabell 1: Røysumtunets verdier med tilhørende innholdsangivelse*

Respekt	Trygghet	Mestring	Glede
<i>Respekt skal være grunnleggende i vårt møte med mennesker. Den enkeltes vilje og valg skal være utgangspunkt for gjensidig kontakt og samhandling</i>	<i>Faglig kvalitet og medmenneskelighet skal prege vår behandling og omsorg. Hver enkelt pasient og beboer skal bli godt ivaretatt og oppleve trygghet</i>	<i>Vi skal bidra til at den enkelte får mulighet til å ta i bruk egne ressurser. Ved å legge til rette for utfoldelse og utvikling, vil vi medvirke til at den enkelte kan oppleve bedre livskvalitet</i>	<i>Vi skal skape et positivt miljø, og bidra til gode opplevelser. Vårt mål er at alle skal oppleve livsglede</i>

Samtidig som dette angir institusjonens egendefinerte verdier og tolkning av disse, er det også indikasjoner på at selv tenkning rundt kjerneverdier også preges av den institusjonelle innramming som gis av å operere innenfor velferdsfeltet. Røysumtunet er også en helseinstitusjon, preget av helsefaglige verdier (St.meld. nr. 26 (1999-2000)) og rammet inn av

<sup>2</sup> Formuleringen er hentet fra Profilhåndbok for Røysumtunet.

helselovgivning. I forskrift om habilitering og rehabilitering, angis det som et formål å "sikre at personer som har behov for sosial, psykososial eller medisinsk habilitering og rehabilitering, tilbys og ytes tjenester som kan bidra til stimulering av egen læring, motivasjon, økt funksjons- og mestringsevne, likeverdighet og deltakelse. Formålet er også å styrke samhandlingen mellom tjenesteyter og pasient" (Lovdata: Forskrift om habilitering og rehabilitering § 1). Tilsvarende blir det i helse- og omsorgstjenesteloven anvendt verdiformuleringer som mestring, trygghet, likeverd og likestilling, kvalitet, respekt (Lovdata: Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester). Spesialisthelsetjenesteloven angir på sin side verdiformuleringer som kvalitet, likeverdig tjenestetilbud, god ressursutnytting, tilpasset pasientens behov og at tjenesten er tilgjengelig for alle (Lovdata: Lov om spesialisthelsetjenesten m.m.).

Den daglige aktiviteten og de verdier som preger personalet verdiorientering er studert tidligere (Sanna 2008). Studien viste at verdiene i stor grad var integrert i personalets daglige arbeid: *"Til tross for at de ikke uttrykker verdigrunnlaget som et bevisst styringsverktøy i hverdagen, gjenspeiles verdiene når de omtaler samhandling med beboere og samarbeidspartnere"* (Sanna 2008:52).

### *Ledelse og verdier i praksis: Lederhverdagen*

Med et metodisk opplegg der en følger ledere over kun en eller to påfølgende dager, vil mye kunne avhenge av de driftsmessige utfordringer disse dagene. Og selv om institusjonene både har en selvvalgt forankring i den kristne diakonale tradisjon og også har definert konkrete kjerneverdier, vil ledere også måtte ivareta et bredere sett av mål og verdier (Askeland 2012). Et slikt bredere sett av verdier kan f.eks knyttes til faglige standarder og kvalitet, økonomisk bærekraft og effektiv ressursutnytting samt relasjonen til offentlige samarbeidspartnere relatert til rapportering og legitimitet.

Gjennom en tidligere studie, er det hevdet at det pågående verdiarbeidet ved institusjonen har et betydelig gjennomslag i hverdagen:

*Som en ideell stiftelse har institusjonen i mange år hatt et tydelig verdigrunnlag. Resultatene i studien synliggjør av verdiene respekt, frihet og glede er integrert i personalets daglige arbeid. Til tross for at de ikke uttrykker verdigrunnlaget som et bevisst styringsverktøy i hverdagen, gjenspeiles verdiene når de omtaler samhandling med beboere og samarbeidspartnere (Sanna 2008:52).*

I tillegg framhever Sannas artikkel at det i arbeidet legges til rette for å ivareta individuelle behov for beboere. Samtidig rapporteres det at medarbeiderne fokuserer muligheter framfor begrensninger og at en samtidig gjennom bevissthet om egen rolle, bidrar til å fremme et klima av samhandling (Sanna 2008:74f).

Den første dagen institusjonsleder blir observert, aktualiseres flere verdier i konkret ledelsespraksis. I denne sammenheng vil det bli gitt prioritet til revisjon av personalpolitiske retningslinjer, med implikasjoner for institusjonens diakonale profil. Gjennom flere aktiviteter denne dagen arbeides det med retningslinjene. Grunnet nytt elektronisk system

for kvalitetsdokumenter må rundt 20 dokumenter revideres, og samtidig har flere av dokumentene betydning ved at de må vedlegges ved anbudsinnhenting. I tidsrommet fra kl 10.08 til 11.17 arbeider institusjonsleder med gjennomgang av dokumentene som forberedelse til møte med personalsjefen som er berammet til kl 13.00. I særlig grad synes han denne dagen å konsentrere seg om personalpolitiske retningslinjer. Fra observasjonen av det som er ført som et planlagt møte, med en varighet på to timer og førti minutter, inngår følgende notater om innholdet i møtet:

*Institusjonsleder (E) har en lang liste av dokumenter som må gjennomgås og ønsker en gjennomgang med personalsjef (M). Hun har tatt med noen flere. De diskuterer hva som skal gjøres med ferdige dokumenter, og er enige om at de meldes til IT-sjef som legger ut. Arbeidet er grundig med nøye tekstgjennomgang. Begge kommer med innspill, mens E konkluderer og M skriver ny tekst. M reiser spørsmål ved om det diakonale bør være med i teksten? E ønsker at det diakonale eller kirkelige skal reflekteres i teksten, men foreslår formuleringen: Røysumtunets diakoni – kristen nestekjærlighet. Han liker å ha fått med både diakoni, kristen og kjærlighet. Vurderer det som enklere å bruke ordet kristen, det fokuserer den enkelte og dermed relateres det ikke til kirken. Men det er med i teksten og formuleringen bidrar til å definere Røysumtunet som diakonal institusjon. Blant annet tas dette opp i intervjuer til stillinger, dvs institusjonens diakoni/kristent verdigrunnlag – det er viktig at det tydeliggjøres at en arbeider for dette. De drøfter hvordan dette må kunne relateres til alle, og M mener dette jo er det som er kulturen på institusjonen. E viser til at det finnes flere dokumenter som viser forankring i diakoni – blant annet profileringsboken. Den som skal gjennomføre intervjuer må vite disse tingene, og drøftingen viser at det legges opp til at medarbeidere forventes å oppvise lojalitet til dette uavhengig av livssyn. Det er viktig å komme inn i kultur og arbeidsoppgaver tidlig*

Episoden viser at den verdimesige og diakonale profilen på institusjonen søkes forankret i strukturelle verdier. Gjennom dette forankres lederes arbeid med personalet i formuleringer som identifiserer profil, ikke minst ved at en slik profil tydeliggjøres i ansettelsessamtaler. Samtidig vil en slik profilering nettopp være avhengig av den konkrete praktiseringen som skjer i nevnte samtaler. Den påfølgende dagen, på et planlagt ledermøte, aktiveres andre aspekter ved personalpolitiske retningslinjer i møtet. I forbindelse med at en avdeling har mottatt oppsigelser fra personale diskuteres nyrekruttering. Institusjonen ønsker å beholde medarbeidere ved å bidra til at de kan utnyttes på tvers av avdelinger. I denne konkrete saken tar leder for den andre avdelingen opp at hun har medarbeidere som ikke er i fast stilling, men som er dyktige. Ønsker at man skal vurdere å tilby vedkommende stilling på rehabiliteringsavdelingen der det er blitt ledighet. I tillegg framkommer det at den profilering som er nedfelt i retningslinjene er internalisert ved at ansettelsesintervjuer tematiserer institusjonens diakonale forankring.

Når det gjelder profileringen av kristen nestekjærlighet i personalpolitiske retningslinjer, synes dette å ha vært diskutert på flere ledermøter senere. I intervjuer med de øvrige ledere er det signalisert at enkelte har vært usikre på om dette burde inngå i personalpolitiske retningslinjer. Denne situasjonen synes å manifestere seg i at det er noe ulik praksis ved ulike enheter og avdelinger, samtidig er det ikke noe i eksisterende materiale som peker mot dette som et konfliktområde. På et konkret spørsmål om hvilke reaksjoner den redaksjonelle endringen i personalpolitiske retningslinjer hadde avfødt, svarte institusjonsleder på denne måten:

*Enkelte mente nok at det ikke var noen forskjell i praksis, og at ting kunne realiseres med ulike begrunnelser. Samtidig opplevde jeg nok ikke at det var vanskelig å enes om at vår tradisjon gjør at vi kan understreke at vi tufter virksomheten på kristen nestekjærlighet. Så der står vi*

*nå, og samtidig er jeg interessert i å drøfte dette videre i ledergruppa. Vi tar det blant annet på en fagdag til våren (2013), der våre verdier vil bli satt under lupen.*

Konkrete episoder fra observasjonen kan imidlertid også knyttes til realisering av faglige verdier i praksis. Den første dagen en av avdelingslederne ble observert (mandag), hadde det i helgen oppstått en episode med aggressiv utagering med påfølgende sykehusinnleggelse for en av beboerne. Observasjonen denne dagen bærer preg av episoden som forplantet seg inn i mange av de aktivitetene leder måtte involveres i denne dagen og også neste dag. Fra observasjonsnotatene inngår følgende fra flere påfølgende aktiviteter:

*Dag I:*

*Pleier å starte mandager med en gjennomgang av hva som har skjedd, og dette har lagt fra vært en ordinær helg. Leder ble oppringt fredag kveld da de var mangel på kontroll på avdelingen. Enhetsleder kan fortelle at også en av de andre har ringt. En beboer ble innlagt, og det var psykiater som sørget for innleggelse. Beboer ville utskrives, noe som ble avslått. Vedkommende ble sint og låste seg inn i leiligheten, som var et rent kaos. Samtalen viser at de er fornøyde med hvordan personalet har løst saken, både når det gjelder å ta initiativ og de vurderinger som er gjort. Leder er litt bekymret, det står lite i kardeksen da beboer er paranoid og krever innsyn. Personalet skriver derfor lite om sine observasjoner, og de blir lett litt unnvikende. Vanskelig å være primærkontakt, det er en viss kontakt utenom jobb. Dermed er det vanskelig for øvrig personale å komme i posisjon overfor beboer. De drøfter hvordan man kan veilede personalet til å integrere at det er "teamet" ved Røysuntunet som behandler vedkommende? Leder ber derfor sin overordnede om å være med på veiledning av primærkontaktene. Måten man jobber på, med personaliserte relasjoner, gir beboer styringen over situasjonen. Dette må endres slik at de som er på jobb står for relasjonen. (...) Avdelingsleder går til vaktrommet, i samtale tar hun opp beboers rusproblemer og mener at beboer hadde trengt et stabiliserende opphold på sykehuset. (...) Avdelingsleder orienterer om telefonen som avbrøt møtet; Psykiater skulle ta opp saken videre, og vil gjerne holde ham inne. Vurderes som potensielt farlig.*

*Dag II:*

*Under morgenrapporten diskuterer avdelingsleder og medarbeidere beboers form etter sykehusopphold, leder leser epikrise. Hun antyder et opplegg for de neste dagene, blant annet at det må inngås noen avtaler med beboer. Hun er engasjert og er i samtalen opptatt av at staben er et "vi" og at beboere ikke kan velge noen spesielle de ønsker å forholde seg til. Hun tar tak i praksis med å bytte vakter for å imøtekomme slike ønsker, og vil at dette skal opphøre.*

De ulike episodene knyttet til innleggelsen og oppfølgingen kan knyttes til ulike typer verdier. Dels engasjeres leder selv av det faglige lederansvar, og vektlegger faglige og profesjonelle verdier for arbeidet. Ikke minst handler det om å plassere ansvar og mulighet for å kunne drive et målrettet arbeid. For at det kunne skje ønsket hun at de i større grad skulle ta ansvar for å utøve en felles faglig praksis i sin samhandling med beboere. I det oppfølgende intervjuet ble denne episoden løftet fram og avdelingsleder ble spurt om hvordan du opplevde at dette var relatert til verdier. Hun så klare relasjoner til institusjonens verdigrunnlag:

*Jeg synes dette kan ses i relasjon til verdien trygghet. Om vi for eksempel opplever redusert trygghet for personalet vil det overføres til beboerne, og det kan gi store utfordringer.*

Vurdert utenfra kan episoden i tillegg til å bidra til etablering av trygghet, også analyseres i relasjon til verdien respekt. Formuleringene i verdidokumentet som konkretiserer verdien respekt vektlegger at «den enkeltes vilje og valg skal være utgangspunkt for gjensidig kontakt og samhandling». Før intervjuet vurderte jeg som forsker at episoden kunne relateres til hvordan avdelingsleder og staben skulle balansere hensynet til beboers egne valg

opp mot faglige vurderinger og vurderinger av sikkerhet på avdelingen. Men leder selv gir uttrykk for en annen fortolkning, og hennes utsagn trekker formuleringene knyttet til verdien trygghet i retning av faglig kvalitet i omsorgen som grunnlag for ivaretagelse og opplevelse av trygghet. Slik synliggjøres at verdier ikke nødvendigvis entydig kan knyttes til konkrete handlinger og valg, men må forstås og tolkes kontekstuellt. Ut fra egen vurdering og en situasjon med gjentakende utageringer, valgte avdelingsleder å knytte episoden, med egne valg og tilnærming, til verdien trygghet.

Observasjonsdagene med den tredje lederen, også vedkommende avdelingsleder, viste at lederhverdagene også i stor grad kan være preget av styrings- eller administrativt orienterte verdier. Av to påfølgende dager, gjaldt dette særlig den første dagen der seks og en halv time av en arbeidsdag på rundt åtte timer medgikk til kontorarbeid. Av 44 registrerte aktiviteter denne dagen har 17 blitt kategorisert som kontorarbeid, selv om enkelte av disse var en konsekvens av avbrudd og at kontorarbeid ble gjenopptatt. Av feltnotatene er dette kommentert kortfattet:

*Det er siste dag i måneden og det blir en dag med bilagshåndtering, timelister og rapportering av pasientgrunnlag.*

Særlig denne dagen ble tatt opp i intervjuet, og avdelingslederen kommenterte den på følgende måte:

*Dagen var ikke særlig typisk egentlig og dermed ikke representativ, det var vel litt sånn at jeg holdt veldig på med sommerturnus. Vanligvis vil jeg være mer i kontakt med folk på avdelingen.*

Gjennom intervjuet kommer det også fram at vedkommende ser på denne delen av jobben som verdiorientert, da både lønns- og utgiftsbilag må håndteres for å skape oversikt og orden i institusjonens drift. Samtidig brukes en del tid på rapportering som del av det å dokumentere i forhold til offentlige instanser som kjøper pasientplasser. Avdelingen oppleves i stor grad å være eksponert for et offentlig marked der ulike helseregioner og helseforetak kjøper plasser ved institusjonen.

Et konkret eksempel på verdiformidling i lederjobben framkommer i intervjuet. Uten at det framkom i de observerte dagene, ble det gjennom intervjuene klart at lederne gjennom utøvelsen av sin lederrolle søker å bidra til å realisere den profilering av institusjonen som ligger i policydokumentene. Begge avdelingslederne bekrefter i intervjuene at institusjonens diakonale profil blir tatt opp i ansettelsesintervjuene. Fra intervjuet med den mannlige avdelingslederen bekreftes det at dette inngår i ansettelsessammenheng:

*Her har vi en litt fast rute, der vi gjennomgår litt om historien og litt om avdelingene og hva vi driver med. I den sammenheng går vi inn på det diakonale og sier noe om hva det grunnlaget betyr for oss. Understreker at vi er en diakonale og ideell stiftelse, og prøver å få til en samtale om hva de nye tenker om dette. Ikke minst viktig å avklare om den som skal ansettes er komfortabel med denne forankringen av institusjonen. Vi snakker om dette og prøver å finne fram til et punkt der den diakonale forankring er noe som de føler de kan jobbe i.*



## *Drøfting og oppsummering*

Artikkelen har søkt å analysere lederes betydning for formingen av organisasjoners formål og verdier. Dette har skjedd på basis av materiale fra ett konkret case. Selv om materialet kommer fra kun ett case, har kombinasjonen av data (policydokumenter, observasjoner og intervjuer) gitt et så rikholdig materiale at det har vært nødvendig å foreta en nokså hardhendt prioritering av hvilke aspekter som framkommer. Eksemplene og omfanget av analyse og drøfting kunne uten tvil vært flerdoblet.

Det synes å kunne trekkes noen konklusjoner på basis av analysen av materialet som rører kapitlets teoretiske spørsmålsstilling:

Organisasjonen opererer i et institusjonelt felt, helse- og omsorgstjenester, der det gjennom politikktutforming er formulert verdier og tilhørende lov- og regelverk. De verdier institusjonen har valgt som kjerneverdier, atskiller seg i liten grad fra de verdier som søkes realisert innen denne delen av velferdssektoren. Samtidig har institusjonen, gjennom sin egen interne prosess, gjort et utvalg av aktuelle verdier som de ønsker skal prege virksomheten. Samtidig går de ett lite skritt videre og gir en innholdsbeskrivelse av verdiene som både relaterer dem til sektor-verdiene og samtidig peker på at de rammes inn og gis retning ut fra institusjonens diakonale forankring. Slik søker institusjonenes sentrale organer, institusjonsledelsen som forbereder og styret som beslutter, å integrere ulike rasjonaliteter og begrunnelser for verdigrunnlaget. Gjennom valg av verdier angis det dermed at man slutter seg til sektorens grunnleggende premisser, og samtidig gis de samme verdier i interne dokumenter en innretning som knyttes til en diakonal forankring og begrunnelse.

De ulike ledere har på sine nivåer betydning for formingen av organisasjonens formål og verdier. Institusjonsleder representerer dette på symbolsk måte ved at det var en forutsetning for jobben at han var vigslet diakon, en handling som gjennom en kirkelig forbønnshandling plasserer institusjonens leder i en kirkelig sammenheng. Samtidig har særlig institusjonsleder et overordnet ansvar for at profilering av forankring skjer, slik det er antydnet i teoriavsnittet. Gjennom profilering og understrekning av diakonal forankring og formuleringen av begrepet om kristen nestekjærlighet, synes det å være utviklet en formulering som institusjonens øvrige ledere og personale kan identifisere seg med. Dette peker på den type mål som er omtalt som katektiske (jf Scott 2003, Angell 1994). Ut fra intervjuene og observasjonene synes det å være bred tilslutning om denne måte å artikulere verdigrunnlaget på. Samtidig åpnes det for at medarbeidere selv kan ha et annet livssynsmessig utgangspunkt. Dette synes i særlig grad å ha fungert internt legitimerende og identifiserende. Samtidig har det vært viktig for institusjonens ledelse (institusjonsleder og styret) å bidra til en profilering som også synliggjør dens faglige styrke. Dette arbeidet peker for det første innover som identifisering for fagpersonalet, og har gitt institusjonen et omdømme som gir gode søkere og stabil arbeidsstokk. Samtidig kan en slik profilering, og ikke minst innarbeidingen av sektorverdier i institusjonens verdigrunnlag, ha betydning i møte med eksterne samarbeidspartnere og oppdragsgivere. Denne verdiprofileringen ivaretas også i stor grad av enhets- og avdelingsledere ved Røysumtunet.

Gjennom det som kan omtales som "hverdagsledelse", den daglige utøvelse av lederjobben i praksis, ivaretar de observerte lederne i tillegg flere sett av verdier og organisatoriske

rasjonaliteter. Kapitlet har særlig analysert ivaretagelsen av faglige og administrative verdier som preger avdelingsledernes hverdag. Slik kan materialet synes å bekrefte at verdiarbeid nettopp skjer gjennom vanlig strategisk og operativ ledelse (jf Hennestad 2004:97). Gjennom organisering, ivaretagelse av prosedyrer og ikke minst i konkret løsning av situasjoner gis det signaler om hvordan ting kan eller bør løses, samt hva som virker. Her vil lederne både kunne være modeller for medarbeideres praksis, men også framstå som innflytelsesrike aktører gjennom muligheten for å forme agenda og formidle det som er foretrukne valg og faglig praksis. Ikke minst er denne retningsgivende funksjonen viktig med hensyn til å forme, bekrefte og støtte medarbeidernes møte med beboere og pasienter. Særlig tydelig blir dette i den kvinnelige avdelingslederens håndtering av den utagering som hadde skjedd dagen før observasjon. Mange av de samtaler som fulgte den dagen handlet om å snakke om betydningen av trygghet og av at man som arbeidsgruppe måtte "komme i posisjon" overfor pasienten. Her ble det klargjort hvilke forventninger hun hadde og hvordan det var forutsatt at personalet skulle agere med felles praksis for å bidra til å stabilisere og tydeliggjøre situasjonen.

## Referanser:

- Angell, Olav Helge 1994: Misjon eller terapi i rusmiddelomsorga? Tradisjon og modernitet i religiøse behandlingsinstitusjoner. Oslo: Diakonhjemmets høyskolesenter
- Askeland, Harald 2011: What do Diaconal Hospital Managers really do? Management at Diakonhjemmet Hospital: Context, Intention and Practice. *Diaconi – Journal for the study of Christian Social Practice*, Vol 2, Issue 2: 145-169
- Askeland, Harald 2012: Diakoniledelse i praksis. I: Aadland, Einar (red): Ledelse i diakonale virksomheter. Trondheim: Akademika Forlag
- Askeland, Harald, Carina Blomander & Arild Aasen 2013: Jakten på ledelse i praksis. Semi-strukturert følge-observasjon som metode innenfor ledelsesforskning. Upublisert artikkelutkast som er innsendt og under fagfelleevaluering for *Nordiske Organisasjonsstudier*, Bergen: Fagbokforlaget
- Barnard, Chester 1938: *The Functions of the Executive*. Cambridge (MA): Harvard University Press
- Berger, Julia 2003: Religious Non-Governmental Organizations: An Exploratory Analysis. *Voluntas*, Vol 14(1), 15-39
- Brown, Michael E. & Linda K. Treviño 2003: Is value-based leadership ethical leadership? I: Gilliland, Stephen W., Dirk D. Steiner & Daniel P. Skarlicki (eds): *Emerging Perspectives on Values in Organizations*. Greenwich: Information Age Publishing
- Brottveit, Ånund 2004: Et linjeskift i sykehusledelse? Rapport. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole
- Bukve, Oddbjørn 1992: *Kommunal forvaltning og planlegging*. Oslo: Det norske samlaget
- Christensen, Tom & Per Lægred 2002: *Reformer og lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget
- Diakonistiftelsen Røysumtunet: strategidokument, personalpolitiske retningslinjer osv

- Eide, Tom & Hilde Eide 2008: Verdien av en verdiintervensjon. En studie av verdiarbeid i et norsk sykehus. Forskningsrapport nr. 2/2008. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole
- Eriksen, Erik Oddvar 1999: Kommunikativ ledelse. Bergen: Fagbokforlaget
- Hales, Colin 1986: What do Managers Do? A Critical Review of the Evidence. *Journal of Management Studies* 23:1, January 1986
- Hales, Colin 1999:
- Hennestad, Bjørn 2004: Kan bedriftskultur ledes? *Magma*, Nr 3, zz-zz
- Hollis, Hartin 1994: The philosophy of social science. An introduction. New York: Cambridge University Press
- Jeavons, Thomas M. 1992: When the management is the message: relating values to management practice in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol 2, No 4, 403-417
- Martens, Kerstin 2002: Mission impossible? Defining nongovernmental organizations. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol 13(3), 271-285
- McDonald, Seonaidh 2005: Studying Action in Context: A qualitative shadowing method for organisational research. I: *Qualitative Research*, Vol 5(4): 455-473
- Meglino 1998
- Mintzberg, Henry 1971: Managerial Work: Analysis from Observation. *Management Science*, Vol 18, No2: 97-110
- Mintzberg, Henry 1994: Rounding out the Manager's job. *Sloan Management Review*, Fall 1994, 11-26
- Mintzberg, Henry & Frances Westley 2000: Sustaining the Institutional Environment. *Organization Studies*, 21/0, 71-94
- Mintzberg, Henry 2009: *Managing*. Harlow: Pearson Education Limited
- Noël, Alain 1989: Strategic Cores and Magnificent Obsessions: Discovering Strategy Formation Through Daily Activities of CEO's. *Strategic Management Journal*, Vol 10 (1): 33-49
- NOU 1997:2: Pasienten først
- Olofsson, Carina 2006: Är ledare marionetter eller dirigenter? En observasjonsstudie av ledares vardag. Mastergradsoppgave i verdibasert ledelse. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole
- O'Neill, Michael 1992: Ethical Dimensions of Nonprofit Administration. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol 3, No 2, xx-xx
- Parsons, Talcott & Edward A Shils 1951: *Toward a general theory of action*. Cambridge: Harvard University Press
- Pondy, Louis R. 1978: Leadership Is a Language Game. I: McCall, Morgan W. & Michael M. Lombardo (ed): *Leadership. Where Else Can We Go?* Durham: Duke University Press
- Sanna, Hilde Karlsen 2008: Menneskesyn og verdier – utgangspunkt for selvbestemmelse? Mastergradsoppgave i psykisk helsearbeid. Høgskolen i Hedmark/Høgskolen i Vestfold
- Sanna, Hilde Karlsen & Arild Granerud 2009: Menneskesyn og verdier; utgangspunkt for selvbestemmelse. En kvalitativ studie om erfaringer fra psykisk helsearbeid i førstelinjetjenesten, sett fra et personalperspektiv.
- Scott, Richard W 2003: *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems* (fifth edition). New Jersey: Prentice Hall
- Selznick, Philip 1997 [1957]: *Lederskap*. Oslo: Tano-Aschehoug

- Skjørshammer, Morten 2010: *Kunsten å institusjonalisere barmhjertighet. Om bruken av organisasjonsmythos i verdibasert ledelse*. I: Aadland, Einar (red): *Kan institusjoner elske? Samtidsessays om diakonale virksomheter*. Oslo: Akribe Forlag
- Smircich, Linda & Gareth Morgan 1982: *The Management of Meaning*
- St. meld. Nr. 26 (1999-2000): *Om verdier for den norske helsetenesta*
- Stewart, Rosemary 1967:
- Thomas, A. R. 1998: *Knowing principals through observations: What has the method taught us?* Paper Annual Conference of the Australian Association for research in Education, Adelaide
- Undheim, Liv Thorild 2009: nn. I: Aadland, Einar (red): *Kan institusjoner elske? Samtidsessays om diakonale virksomheter*. Oslo: Akribe Forlag
- Aadland, Einar 2009: *Introduksjon NN*. I: Aadland, Einar (red): *Kan institusjoner elske? Samtidsessays om diakonale virksomheter*. Oslo: Akribe Forlag



DIAKONHJEMMET HØGSKOLE

Diakonhjemmet Høgskole har røtter tilbake til 1890, og er en virksomhet under stiftelsen Det Norske Diakonhem. Høgskolen har 2500 studenter og 200 ansatte, fordelt på studiesteder i Oslo og Rogaland.

Høgskolens faglige fokus er diakoni, verdier og profesjonell praksis.

Formidlingen er en viktig del av samfunnsoppdraget til Diakonhjemmet Høgskole. Publikasjonene fra høgskolen skal bidra til dette ved å skape dialog med praksisfelt og samfunn. I tillegg skal formidlingen være med på å omsette FoU-resultater i praksis.