



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

---

# MASTEROPPGAVE

**Verdibasert ledelse – morgendagens ledelsesfilosofi?**

- *Om verdier, etiske normer og bevisstheten om dem*

**Grete Annie Mikalsen  
Turid Synnøve Wærstad  
Kull 2010**

**Emnekode: BE 323 E  
Studium: MBA HHB Helgeland**

**Innleveringsdato: 21.12.2012  
Veileder: Ketil Hveding, BI Trondheim**



## **Førord**

Verdibasert ledelse er en ledelsesfilosofi som er benyttet i mange organisasjoner i dag, inkludert forfatternes arbeidsplasser. Derfor var dette et tema som fanget vår interesse spesielt da oppgaveskriving og problemstilling skulle velges og avgjøres. Det å lede etter verdier kan oppfattes som ganske enkelt, men samtidig er det så kompleks. Vår nysgjerrighet lå i det å kunne avdekke verdibevisste ledere og om verdibevissthet har innvirkning på utøvelsen av lederskap.

Arbeidet med masteroppgaven har vært et spennende, krevende og ikke minst et lærerikt prosjekt. Vi har møtt på ulike problemstillinger underveis og det har vært mye å sette seg inn i. Uten gode støttespillere underveis hadde det blitt vanskelig å fått ferdig oppgaven til fastsatt tid. Vi vil derfor rette en takk til Espen Isaksen for god veiledning og hjelp i forhold til bruk av statistikkprogram. En takk rettes også til Lillian Wærstad Grude og Sol Brox for støtte og bistand med råd og praktiske detaljer under testingen. Til sist men ikke minst en takk til vår veileder Ketil Hveding som har bistått oss med faglige kommentarer underveis.

*Det er i det enkelte møtet som verdiene vises, det er der du viser hvem du er.*

Marin Buber, filosof

Sømna, 21. desember 2012

Grete Annie Mikalsen og Turid Synnøve Wærstad

## **Innhold**

Forord.....	2
Abstract .....	5
Sammendrag.....	6
1. INNLEDNING .....	7
1.1 Problemstilling, forskningsspørsmål og hypoteser.....	7
1.2 Avgrensning .....	12
1.3 Definisjoner .....	12
1.3.1 Bevissthet .....	12
1.3.2 Etisk refleksjon.....	13
1.3.3 Optimal beslutning - maximizing.....	14
1.3.4 Indre motivasjon.....	14
1.3.5 Oppmerksomhet - Mindfulness .....	15
1.3.6 Kulturbygging .....	15
1.4 Oppbygging av oppgaven.....	16
2. BAKGRUNN .....	17
2.1 Teoretisk fundament.....	17
2.2 Beskrivelse av forskningsområdet.....	17
3. TEORI- OG LITTERATURGJENNOMGANG.....	19
3.1 Hva er så verdier, hvilke og for hvem? .....	19
3.1 Fremtidens ledere .....	21
3.2 Organisasjonens verdigrunnlag .....	22
3.3 Verdibasert ledelse .....	23
3.4 Forskning på verdiarbeid i helsetjenesten .....	24
3.5 Verdibevissthet.....	25
3.6 Indre motivasjon.....	26
3.7 Beslutningstaking .....	27
3.8 Oppmerksomhet og mindfulness .....	28
3.9 Kultur.....	31
3.10 Oppsummering .....	32
4. METODE .....	34
4.1 Valg av metode og begrunnelse .....	34
4.1.1 Styrker, svakheter og undersøkelseeffekter .....	35
4.2 Valg av studieenhet .....	35
4.3 Valg av datainnsamlingsmetode.....	36
4.4 Utforming av spørreskjema .....	36

4.5	Datainnsamling.....	39
4.6	Frafallsanalyse.....	39
4.7	Reliabilitet .....	40
4.8	Validitet.....	41
4.9	Metoderefleksjon.....	42
4.10	Forskningsetikk .....	43
5.	ANALYSE .....	44
5.1	Forskningsspørsmål 1: Hvem er lederne ved Helseinstitusjonen.....	44
5.2	Forskningsspørsmål 2: Måleinstrument på verdibasert ledelse .....	46
5.3	Forskningsspørsmål 3 og hypoteser .....	47
5.3.1	Analyse ved bruk av SPSS .....	47
5.3.2	Faktoranalyse.....	47
5.3.3	Reliabilitetsanalyse med Cronbach`s alpha.....	48
5.3.4	Datareduksjon.....	49
5.3.5	Korrelasjonsanalyse med Pearsons r .....	61
5.3.6	Korrelasjonsanalyse Spearman`s rho.....	65
5.3.7	Krysstabell variablene verdibevissthet - kultur .....	68
5.4	Oppsummering av de mest sentrale funn .....	70
6.	DISKUSJON .....	73
6.1	Forskningsspørsmål 1: Hvem er lederne i virksomheten og om etisk refleksjon.....	73
6.2	Forskningsspørsmål 2: Måleinstrument for verdibevissthet.....	74
6.2.1	Hvorfor interessant å måle verdibevissthet?.....	75
6.2.2	Måleinstrument for kultur - kulturbygging.....	75
6.3	Forskningsspørsmål 3. Sammenhenger og hypoteser.....	77
6.3.1	Hypotese 1: <i>Ledere som er verdibevissthet er mer indre motiverte i sin lederutøvelse</i> .....	77
6.3.2	Hypotese 4: <i>Ledere som er verdibevisste er mer positive kulturbyggere</i> .....	81
6.3.3	Helseforetakets felles verdiplattform og etisk refleksjon .....	86
6.4	Oppsummering .....	89
6.5	Studiens begrensninger og videre forskningsbehov .....	90
6.5.1	Begrensninger.....	91
6.5.2	Videre forskning.....	91
7.	KONKLUSJON.....	93
	ORDLISTE.....	95
	Litteraturliste .....	100
	Liste over tabeller og illustrasjoner (figurer).....	107

## **Abstract**

The study is based on theory and on values and value empery work in health services and organizations. Health and human service requires being able to realize the values, both human and professional values. Professional knowledge and quality are required in order for the patient to eat and colleagues feel the confidence, respect and are well taken care of. As a citizen, we are concerned with the health and human services work well and fairly, and that core values are put into practice and applicable to all.

The purpose of the study is to determine whether the extent to which the organization values are used as a management tool in the healthcare enterprise. The Problem is formulated in order to investigate *the extent to which value-based management philosophy is practiced in day-to-day management, and whether the value consciousness will have an impact on the exercise of leadership*. Based on this method to determine whether the value consciousness affects intrinsic motivation, attention (mindfulness) and maximizing optimal decision-making of leaders in your organization.

The study mapped the background to the leaders. Measuring instrument *value consciousness* was assessed considering the connections by the testing of hypotheses.

The analysis found strong indications of the relative relationship between the value consciousness and intrinsic motivation and value consciousness and culture. The findings were revealed by the use of factor analysis, based on data analysis, correlation analysis and descriptive statistics on open questions. The study`s limitations is there has been carried out in only one health authority which includes three hospitals. Research area could have been expanded to include hospitals in other counties.

The survey will help increase self-reflection about their own personal values with the leaders as well as pave the way for a greater focus on awareness-raising about the Organization's values and norms.

## Sammendrag

Studien tar utgangspunkt i teori og empiri om verdier og verdiarbeid i helsetjenesten og organisasjoner for øvrig. Helse- og omsorgstjenesten forutsetter å kunne realisere verdier, både menneskelig verdier og faglige verdier. Det kreves fagkunnskap og kvalitet for at pasienter og kollegaer skal føle trygghet, respekt og bli godt ivaretatt. Som borger er vi opptatt av helse- og omsorgstjenesten fungerer godt og rettferdig, og at kjerneverdier blir praktisert og gjeldende for alle.

Hensikten med studien er å finne ut om i hvilken grad organisasjonens verdier blir benyttet som lederverktøy i helseforetaket gjennom det å se om leder er verdibevisst.

Problemstillingen er formulert for å undersøke *i hvilken grad ledelsesfilosofien verdibasert utøves i den daglige ledelse, og om verdibevissthet vil ha en innvirkning på utøvelsen av lederskap*. Med bakgrunn i dette går metoden ut på å kartlegge om verdibevissthet påvirker indre motivasjon, oppmerksomhet (mindfulness) og maximizing-optimal beslutningstaking hos ledere i organisasjonen.

I studien kartlegges bakgrunn til lederne. Måleinstrumentet *verdibevissthet* ble vurdert og ser på sammenhengene ved uttestingen av hypoteser.

Analysen finner relativ sterke indikasjoner på sammenheng mellom verdibevissthet og indre motivasjon samt verdibevissthet og kultur. Resultatene ble avdekket ved bruk av faktoranalyse, analyse på bakgrunnsdata, korrelasjonsanalyse og beskrivende statistikk på åpne spørsmål. Studiens begrensinger er at det er utført i kun ett helseforetak som inkluderer tre Sykehus. Forskningsområdet kunne med fordel ha vært utvidet til å gjelde sykehus i andre fylker.

Undersøkelsen skal bidra til økt selvrefleksjon rundt egne personlige verdier hos lederne samt legge til rette for et større fokus på bevisstgjøring rundt organisasjonens verdier og ledernormer.

# 1. INNLEDNING

## 1.1 Problemstilling, forskningsspørsmål og hypoteser

De fleste organisasjoner har etablert verdier. Verdiene kommuniseres og synliggjøres i årsrapporter og på organisasjonens nettsider, men likevel er det mange ledere som ikke benytter organisasjonens verdier som lederverktøy i egen hverdag. Media har i de senere år satt fokus på helse- og omsorgstjenestenes systemproblematikk. Helseforetakene har bare på kort tid hatt fire forskjellige helseministre å forholde seg til. Det er en pågående debatt om ulovlige metoder for sparing av penger i Helseforetakene. Det diskuteres om *verdier på kollisjonskurs* når Helseforetakenes primæroppgaven som er å ta vare på verdier; liv og helse blir forskjøvet til fordel for økonomiske forhold. Ledere i helseforetak fremstår med uttalelser om etiske dilemmaer på arbeidsplassen, mens riksrevisjonen og helsetilsynet avslører juks med pasienters ventelister etter varsling fra leger og tillitsvalgte. Dette er en underlig og tankevekkende situasjon for de ansatte, og ikke minst for pasientene det gjelder.

Formålet er å kartlegge i hvilken grad vår utvalgte organisasjons verdier blir benyttet som lederverktøy gjennom et utvalg av respondenter på ledernivå. Undersøkelsen kan bidra med et større fokus på bevisstgjøring rundt organisasjonens verdier og ledernormer.

Vi vil ta utgangspunktet i utsendelse av spørreskjema til et utvalg av ledere i et Helseforetak hvor tre lokalsykehus er tilknyttet. Spørsmålene vi stiller vil kunne gi føringer om antagelser i forhold til hvilken grad disse lederne bevisst utøver ledelsesfilosofien verdibasert ledelse gjennom det å være verdibevisst, indre motivert, oppmerksomme og utøve gode beslutninger. Verdiene er integrert gjennom utdanning, erfaring og ulike rollemodeller, så derfor vil det være interessant å gjøre undersøkelse gjennom vår problemstilling.

**Problemstilling: *I hvilken grad har lederne forstått ledelsesfilosofien verdibasert ledelse og vil verdibevissthet ha en innvirkning på utøvelsen av lederskap?***

Vi var litt usikre på om første del av problemstillingen ble god nok formulert. Vi er av den oppfatning at setningen i *hvilken grad har lederne forstått ledelsesfilosofien verdibasert ledelse* kanskje bør spissformuleres og gjøres bedre. Dette begrunnes i at begrepet "*forstått*" kan misforståes i forhold til hva vi egentlig vil undersøke. Spørsmålene vi stiller vil kunne gi føringer om antagelser i forhold til hvilken grad disse lederne bevisst utøver ledelsesfilosofien

verdibasert ledelse. Det er i hovedsak om hvorvidt ledelsesfilosofien verdibasert ledelse blir utøvd i praksis ved den daglige ledelse vi ønsker å få bekreftet eller avkreftet.

Problemstillingen spissformuleres til:

***I hvilken grad utøves ledelsesfilosofien verdibasert i den daglige ledelse og vil verdibevissthet ha en innvirkning på utøvelsen av lederskap?***

For å finne svar på problemstillingen vil vi først se på teori som foreligger innen denne type ledelsesretning, og for å få en oversikt av de sentrale elementer som vektlegges ved utøvelse av kjerneverdier til praktisk handling. Som problemstillingen vår viser har vi en tanke om at verdibevissthet vil ha innvirkning på utøvelse av lederskap, noe som vi antar er en viktig fordel for ledere innen helse- og omsorgstjenesten. Intensjonen i verdibasert ledelse er ønsket om en utvikling der organisasjonene skal bli *god* i aktiv jobbing med verdier. I dobbelt forstand betyr dette at ved å bli god i betydningen *verdibevisst* blir man også god i betydningen *dyktig*, og dermed også konkurransedyktig (Aadland, 2005).

*Hvilke felles verdier må eksistere i virksomheten dersom det skal skape suksessfaktorer som bidrar til gode resultater i virksomheten? Hvilke faktorer fremmer og hemmer de menneskelige drivkrefter i virksomheten?*

Ved oppstart av Helsereformen 2002 skulle verdigrunnlaget implementeres og gjøres kjent på alle nivåer i organisasjonen. Et utgangspunkt for det oppstartede prosjektarbeidet var at alle foretakene skulle ha den samme verdiplattformen; *Kvalitet* i prosess og resultat, *trygghet* for tilgjengelighet og omsorg samt *respekt* i møtet med pasienten. I tillegg var det åpning for å legge til en verdi dersom dette var ønskelig fra Helseforetaket. Verdierne er *grunnpilaren eller ledestjernen* i den verdibaserte hverdag som skal bidra til å bygge organisasjonskulturen sterkere i helseforetaket gjennom en økende oppmerksomhet på etikk og verdier.

De menneskelige drivkrefter som personlige verdier, holdninger og overbevisninger (trofundament) er viktige elementer i organisasjonskulturen. Faktorer som verdibevissthet, indre motivasjon, oppmerksomhet og optimale beslutninger er sentrale og viktige i ledelsessammenheng. Graden av tilstedeværelse eller fravær av disse, slik vi ser det, bidrar til å fremme eller hemme de menneskelige drivkreftene.

Vi presenterer her de formulerte forskningsspørsmål som danner grunnlaget for valgt teori og metode (Johannessen et. al. 2011). Disse er med på å avgrense det vi skal se etter på det feltet som undersøkes.



## **Forskningsspørsmål:**

1. Hvem er lederne i vår utvalgte enhet, Helseforetaket?
2. Hvilke spørsmål kan benyttes til å utvikle måleinstrument for begrepet positiv kulturbygging? (kulturbevissthet). Hva er måleinstrumentet for verdibevissthet?
3. Hvilken sammenheng er det mellom indre motivasjon og verdibevissthet - Maximizing og verdibevissthet - Mindfulness og verdibevissthet - Kulturbygging og verdibevissthet?

## **Hypoteser:**

I industrisamfunnet var regelstyring og kontroll dominerende i lederskap. Dagens kunnskapssamfunn krever en ny type lederskap, og erstattes av demokratiske prosesser og verdistyring (Dahl, 2010). I det komplekse teknologiske samfunn vi lever i settes det større krav til samarbeid, effektivitet, produktivitet og kvalitet i både offentlige institusjoner og private. Medarbeidernes kunnskaper øker samtidig som medarbeiderens forventninger til frihet og selvstendighet blir større. I tillegg forsterkes ledelsens kontroll og styring. Konsekvensen av denne motsetningen er at medarbeiderne passiviseres på grunn av at de tilpasser seg kontrollen og umyndiggjøringen. Resultatet er umotiverte medarbeidere, endrede holdninger til arbeidsutførelse, dårlig bedriftskultur, økt sykefravær og turnover (ibid, 2010). Dahl (2010) hevder at praktisering av verdibasert ledelse krever ledere med gode lederegenskaper og god menneskelig kunnskap. Verdibasert ledelse setter fokus på å finne meningen med jobben, mestring av utfordrende arbeidsoppgaver og medarbeiderens medbestemmelser i beslutningstaking.

Vi vil teste ut hypoteser om verdibevissthet hos leder påvirker hvordan ledelse utøves og vi har valgt variabler som positiv kulturbygger, å være oppmerksom tilstede, maximizing, som vi kaller å ta optimale beslutninger, har økt indre motivasjon og opplever mestring i ledelsesutøvelse.

Vår forskningsundersøkelse tar utgangspunkt i 2 ulike hypoteser; forskningshypotese og nullhypotese. Forskningshypotesen er at det finnes en sammenheng mellom to variabler, som vil gi utslag i gjennomsnittsverdien i utvalget i forsøksgruppen, her; ledere i et helseforetak. Videre at resultatet er overførbart til ledere generelt. Nullhypotesen er det motsatte, at det ikke finnes noen sammenheng mellom disse to variablene, og at det følgelig ikke vil være noen

forskjell i gjennomsnittsverdien til forsøksgruppen. Vi har 4 forskningshypoteser, alle knyttet til verdibevisthet, og 4 nullhypoteser til de samme forskningshypoteser (Field 2009).

Nullhypoteser og videre hypoteser vi vil undersøke nærmere er formulert som:

**Nullhypotese 1:**

*Det er ingen signifikant sammenheng mellom verdibevisthet og indre motivasjon hos ledere, i deres lederutøvelse.*

**Hypotese 1:**

*Ledere som er verdibeviste er mer indre motivert i sin lederutøvelse*

Hypotesen testes ut ved å undersøke om det er en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og verdibevisthet.

**Nullhypotese 2:**

*Det er ingen signifikant sammenheng mellom verdibevisthet og beslutningstaking hos ledere i sin yrkesutøvelse.*

**Hypotese 2:**

*Ledere som er verdibeviste er mer effektiv i sin beslutningstaking*

Hypotesen testes ut ved å undersøke om det er en positiv sammenheng mellom beslutningstaking og verdibevisthet.

**Nullhypotese 3:**

*Det er ingen signifikant sammenheng mellom verdibevisthet og oppmerksomhet hos ledere i sin yrkesutøvelse.*

**Hypotese 3:**

*Ledere som er verdibeviste er mer oppmerksomme i arbeidshverdagen*

Hypotesen testes ut ved å undersøke om det er en positiv sammenheng mellom oppmerksomhet og verdibevisthet.

#### **Nullhypotese 4:**

*Det er ingen signifikant sammenheng mellom verdibevissthet og positiv kulturbygging hos ledere i deres yrkesutøvelse.*

#### **Hypotese 4:**

*Ledere som er verdibevisste er mer positive kulturbyggere*

Hypotesen testes ut ved å undersøke om det er en positiv sammenheng mellom verdibevissthet og positiv kultur.

Hypotesetesting brukes i mange sammenhenger, resultatet rapporteres ofte i form av p-verdi, signifikanssannsynligheten. Konklusjon kan trekkes ved å sammenligne p med signifikansnivået  $\alpha$ . Hvis  $p < \alpha$ , forkastes nullhypotesen (Ringdal, 2012).

Vi velger signifikantnivå 0,05 for vår hypotesetesting, som er vanlig brukt nivå (Ringdal, 2012).

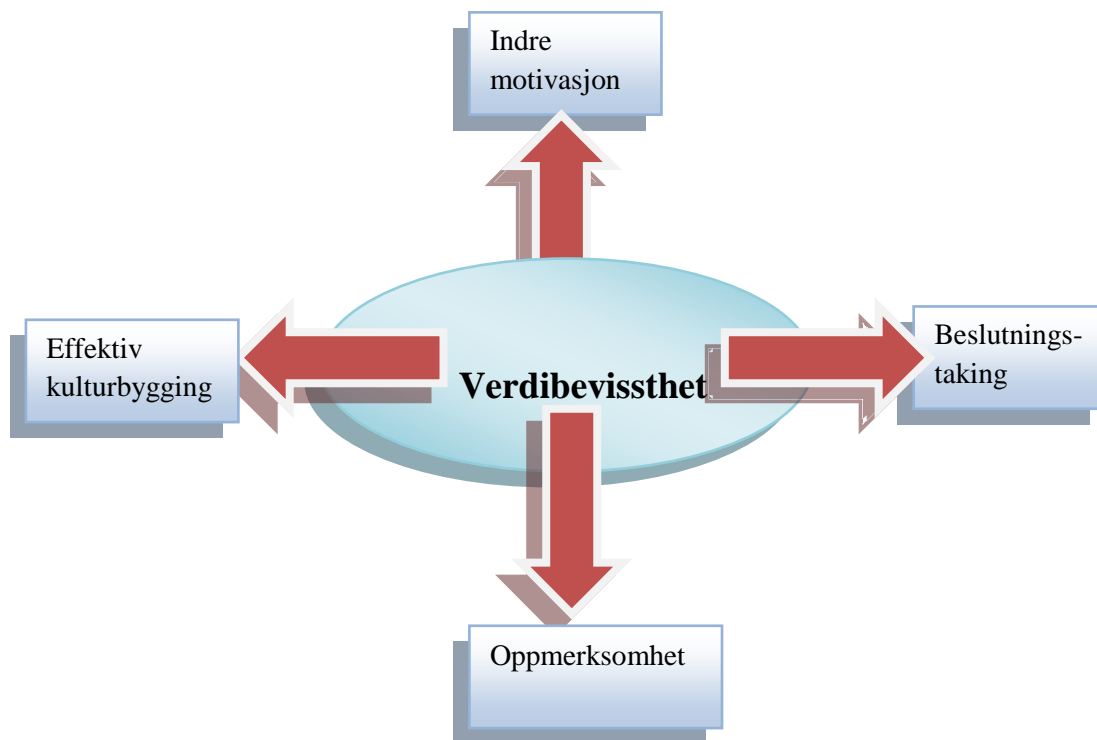


Fig. 1.1. Visualisering av hypotesene

## **1.2 Avgrensning**

Fordi tema verdibasert ledelse har et stort omfang har vi valgt å fokusere på et avgrenset område innen lederaspektet. Vi legger hovedvekt på verdibevissthet, indre motivasjon, kultur og maximizing. I tillegg vil vi også se på begrepene verdier, etisk refleksjon og oppmerksomhet.

## **1.3 Definisjoner**

Med verdibasert ledelse menes *en ledelsesfilosofi hvor man har kjernefokus på verdier for å utvikle styringsredskap og ledelsesprofil der det legges stor vekt på de ansattes medvirkning* (Aadland, 2004). Når vi skal definere verdibevissthet, velger vi å definere bevissthet og verdier.

### **1.3.1 Bevissthet**

Bevissthet kan defineres som vår evne til å oppleve og registrere hva som påvirker oss og hva som fortløpende hender i samspillet mellom oss og våre omgivelser. Bevissthet preges av regelmessige og kontinuerlig opplevelse av seg selv, i forhold til betydningsfulle begivenheter og tidligere opplevelser og erfaringer i ens liv. Bevissthet er en egenskap som rommer kvaliteter som subjektivitet, selvbevissthet, sansing og klokskap samt evnen til å oppfatte forholdet mellom en selv og ens miljø. Enkelte filosofer inndeler bevissthet i fenomenal bevissthet som er selve erfaringen, og adgangsbevissthet som er bearbeidingen av ting i erfaring (Block, 2004). Fenomenal bevissthet er den tilstand å være bevisst, sånn som når vi sier «jeg er bevisst» og adgangsbevissthet er å være bevisst på noe, slik som når vi sier «jeg er klar over disse. En forståelse av bevissthet kan gjøre det mulig for oss å ta opp viktige etiske spørsmål.

Bevissthet i seg selv er et komplekst begrep, og er ofte blitt prøvd å deles opp i enkeltelementer som; rasjonalitet, realitetsorientering, intelligens osv. Bevissthet er et fenomen med mangfoldige nyanser, grader, kvaliteter og intensiteter. 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 vårt tilfelle verdier. Mange av disse bevissthetsinnholdene er ukontrollerte, de er ikke utvalgt, og er ikke gjenstand for fokusert oppmerksomhet (Helstrup og Kaufmann, 2002).

Verdibegrepet kan forklares med ønsket tilstand, måte å handle på og holdninger eller mål som vi verdsetter. Verdier gir retning, mål for handling, noe vi styrer etter. Vi kan skille mellom egenverdi og instrumentell verdi. Egenverdi er noe vi ønsker for sin egen skyld, som egenverdi, rettferdighet, lykke og etikk. Instrumentell verdi leder til eller er en forutsetning for å oppnå noe som er det primære- som egenverdi (Nordhaug og Olsen, 2010).

Wenstøp og Seip skisserer i sin bok «Verdier og valg» tre grunnleggende verdityper som har utgangspunkt i hvert sitt etiske sinnelag; dydsetikk som er forbundet med kjerneverdier som integritet, ærlighet, rettferdighet, likhet, upartiskhet, lojalitet respekt og toleranse. Disse beskriver holdninger og oppførsel- hvilket inntrykk organisasjonen skal gi. Pliktetisk sinnelag legger vekt på å følge regler og prosedyrer, verdier kan være vernede verdier som helse, miljø og sikkerhet. Konsekvensetisk sinnelag innebærer at vi vurderer konsekvensene av våre handlinger, er de gode eller dårlige. Konsekvensialisme dreier seg om å skape realverdier. Fra å komme fra «er» til «bør» tenger vi verdier, vi må bestemme oss for hva som er verdifullt. Verdier er grunnleggende subjektive. På organisasjonsnivå trenger vi mål og kriterier for å bedømme om en beslutning er god. Målene uttrykker de verdier vi ønsker å realisere (Wenstøp og Seip, 2009). Personlige verdier styrer i stor grad vår adferd og hvordan vi reagerer på andres adferd. Vi foretrekker enkelte tilstander fremfor andre, streber etter prinsipper og kvaliteter. Vi trenger verdihierarki for å foreta valg. Når vi lever i overenstemmelse med våre verdier oppnår vi følelse av velvære, balanse og harmoni, vi vet hvorfor vi handler som vi gjør (Johannessen og Olsen, 2010).

### **1.3.2 Etisk refleksjon**

Etisk refleksjon vil bidra til at de overordnede verdiene blir mer funksjonelle og relevante i den daglige og faglige driften. Etikk kan sies å være systematisk tenkning over hva som er riktig handling (Eide og Eide, 2008). Etisk refleksjon innebærer å utvikle evnen til å se etiske aspekter ved det faglige arbeidet og lokalisere etiske dilemmaer. Etisk refleksjon innebærer å se sammenhenger mellom verdier og den praktiske handling. For å kunne velge riktig og handle i rett tid, i et etisk perspektiv, må en ha evnen til å gjennomføre et etisk resonnement, så man kan rydde veien for riktige valget (Aadland, 2011). Verdibevisthet dreier seg om å være bevisst og sensibel for verdiene, og etisk refleksjon innebærer videre refleksjon rundt verdiene i den praktiske handlingen.

### **1.3.3 Optimal beslutning - maximizing**

God dømmekraft er noe alle ønsker å være bekjent av. God dømmekraft innebærer vurderingsevne, kraft til å dømme samt å kunne vurdere omgivelsene på en noenlunde korrekt og meningsfull måte. Man må ha tilgang til troverdig og relevant informasjon (Lai, 2011:11). Lai skriver om dømmekraft og rasjonalitet som en del av beslutningstaking. Rasjonalitet definerer hun som; evne til å maksimere forventet nytte i en beslutningssituasjon der man står overfor flere handlingsalternativer. Mange beslutningssituasjoner er komplekse og vanskelig å få oversikt over alle beslutningsalternativer og eventuelle tenkelige konsekvenser. I praksis skjer det mer rasjonelt, man vurderer noen ganske få alternativer. Formell rasjonalitet i betydning optimering forutsetter at det er mulig å sammenligne flere handlingsalternativer og er mulig dersom man har flere sammenlignbare alternativer å forholde seg til på samme tid. Stabile preferanser over tid er knyttet til optimal beslutningstaking (Lai, 2011). Personlige verdier er ofte underliggende faktorer som påvirker beslutningsprosesser. Verdibevissthet vil innebære og kjenne sine egne verdier, man må ha bevisst forhold til hva som er ens verdier og hva som er moralsk viktig og riktig oppførsel. Beslutningstakere utøver en forståelse av hva som er rett. Prosessen rundt beslutningstaking påvirker individuelt og organisatorisk selvbilde og ståsted. Optimal beslutningstaking har 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 optimal beslutningstaking etter ”det beste” (Lai, 2011).

### **1.3.4 Indre motivasjon**

Indre motivasjon referer til adferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører. Individuer er indre motiverte når de finner glede, tilfredshetsstillelse av nysgjerrighet, mulighet til å uttrykke seg og finner personlig utfordring. I dette ligger at man tenker i mindre grad på hva man får for å utføre en oppgave. Normativ indre motivasjon i arbeidet er beskrevet som et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, gjerne som følge av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen. Dette i motsetning til ytre motivasjon hvor drivkraften er fra ytre belønninger som for eksempel lønn, bonus og forfremmelse (Johannessen og Olsen, 2010).

Motivasjon handler om hvordan adferd starter, hvor energien til adferden kommer fra, hvordan den opprettholdes og hvordan adferden slutter. Motivasjon forklares ut fra hvorfor adferd opptrer og er konsekvens av faktorer i personen og i omgivelsene (Andersen, 2011). Andersen viser videre til McCellands forskning om motivasjonsteori. McCelland identifiserer tre motivsystemer hos mennesket; prestasjon/fremgang, makt/påvirkning og tilhørighet/intimitet.

Han beskriver videre en klar sammenheng mellom lederes motivasjonprofil og effektivitet. Behov for prestasjon, makt eller tilhørighet fører til motivasjon for å løse en oppgave. Hvilke behov og styrken i dem vil variere fra person til person (Andersen, 2011).

### **1.3.5 Oppmerksomhet - Mindfulness**

Det er ikke noe godt ord på norsk for mindfulness, men begrepet oversettes gjerne med «oppmerksomt nærvær» eller «bevisst tilstedeværelse». Mindfulness refererer til en psykologisk kvalitet som innebærer å bringe ens fulle oppmerksomhet til den nåværende opplevelsen på et øyeblikk til øyeblikkets basis. Innebærer selvregulering av oppmerksomheten slik at den opprettholdes på umiddelbar erfaring, og dermed åpner for økt anerkjennelse av mentale hendelser i nåtiden. Selvregulert oppmerksomhet innebærer bevisst bevissthet om ens nåværende tanker, følelser og omgivelser, noe som resulterer i metakognitive ferdigheter for å kontrollere kognisjon (Nilsonne, 2010:37 i Devold, 2011:10). Mindfulness kommer fra buddhistisk tradisjon og har etter hvert fått bred innpass i vestens tradisjon. Det er egen forening; Norsk forening for oppmerksomt nærvær i helse, utdanning og forskning (NFON), og innenfor psykologisk behandling har oppmerksomt nærvær fått innpass de siste 30 år, der det også drives forskning (<http://nfon.no/nfon/forside/>).

### **1.3.6 Kulturbygging**

Begrepet kultur har mange definisjoner. I forhold til kulturbygging er det først og fremst begrepet organisasjonskultur vi benytter i denne betydningen. Organisasjonskultur defineres å være *de sett av felles delte normer og verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene* (Bang, 2000:23). Kultur bidrar til samarbeid og koordinering. Derfor er ledelsens utfordring å styrke opplevelse av tilhørighet og fellesskap. Kulturbegrepet sier noen om forhold som tillit mellom ledelse og ansatte, verdier og normer for virksomheten, uttrykt gjennom felles meninger og holdninger som videre gir utslag i bestemte måter å handle på (Jakobsen og Thorsvik, 2010). En kultur vil oftest bestå av et mangfold av ulike kulturer og det kan være vanskelig å forandre disse. Dersom organisasjonen skal lykkes er det viktig å bestemme hvilken deler av kulturen som bør bevares og hva som må endres. Kulturbygging i denne sammenheng vil da forstås som mestring av forandringer i organisasjonen gjennom ansvarliggjøring av ansatte som kulturbærer, forsterkning av ønsket adferd og bevisstgjøring av den enkelte leder i rollen som positiv kulturarkitekt.

## **1.4 Oppbygging av oppgaven**

Kapittel 1 gir en presentasjon av formål og problemstilling og hvorfor vi ønsker å gjennomføre undersøkelsen samt forskningsspørsmål, hypoteser og avgrensninger for undersøkelsesaspektet. Kapittel 2 presenterer bakgrunn for valg av oppgave og forskningsområde. Kapittel 3 omhandler teori og litteraturgjennomgang. Metoden som er brukt i studien blir presentert i kapittel 4 og i kapittel 5 er vår analyse presentert. Kapittel 6 omhandler våre funn fra analysen som diskuteres opp mot problemstillingen og i kapittel 7 gir vi en oppsummering og sammenfatter konklusjon.



## **2. BAKGRUNN**

Bakgrunn for valg av oppgave er at vi ønsker å sette fokus på vår organisasjons ledelsesfilosofi. Det skjer stadig utviklinger i samfunnet og det settes større krav til ledelse samt til vårt individuelle potensiale og ikke minst krav til at mennesket i dag skal realisere seg mer. Hvilken ledelsesform som benyttes i virksomheten har stor betydning og kan være avgjørende for at bedriften skal oppnå suksess, og oppnå felles målsettinger gjennom smartere løsninger, bedre samarbeid og arbeidsytelse, større konkurransefortrinn og et godt omdømme.

I de siste årene har helseforetakene fått krav om økt fokus på verdier og etikk som helhet i organisasjonene. Kjerneverdiene kvalitet, trygghet og respekt skal fungere som aktivt styringsredskap, og verdiene skal utøves i praksis handling. Implementering av verdier i organisasjon er fellesskapsbyggende og lærerikt men et vanskelig og langsiktig prosessarbeid. Noen helseforetak ligger foran i denne prosessen og kan vise til at verdier har mye med organisasjonens resultat å gjøre. Ved gjennomføring av *verdiregnskap* kan konkrete problemstillinger avdekkes for så å finne gode løsninger. Det er avviklet mange spørreundersøkelser i helseforetakene, studier om blant annet ledelse og funksjon. Undersøkelser om verdiene blir utført i praktisk handling vil være ekstra viktige, for hva er vitsen med et verdigrunnlag dersom de ikke skal etterleves? Refleksjon og etisk bevisstgjøring blant ledere og ansatte i helseforetakene skal bidra til borgernes trygghet, kvalitet og respekt ved helse- besøk og opphold. Med andre ord skal både plikter og rettigheter innfris og ivaretas.

### **2.1 Teoretisk fundament**

Oppgaven er basert innsamling av data fra litteratur hovedsakelig fra verdibasert ledelse. I tillegg vil vi benytte litteratur fra blant annet arbeids- og organisasjonspsykologi, organisasjon og ledelse, forskningsartikler og rapporter hentet fra universitetsbibliotekets fagressurser og internett samt vårt eget innsamlingsmateriale fra gjennomført spørreundersøkelse. En nærmere gjennomgang av teori vil bli presentert i kapittel tre.

### **2.2 Beskrivelse av forskningsområdet**

Vi har gjort undersøkelse i et Helseforetak, ledelse på alle nivå. Helse Nord har hatt prosjekt på innføring av Verdibasert ledelse fra 2009-2011. «Vårt» Helseforetak deltok, men prosjektet

nådde ikke ut i avdelingen og ledelsen i helseforetaket har i 2011 avgjort det skal være økt fokus på dette i 2011 og 2012, uten spesifikt prosjekt, men ledere på høyere nivå har fått eget ansvar for å gjøre dette kjent i avdelingene (Helseforetakets intranettsider 26.8.2010). Vår undersøkelse ble gjort underveis i dette fokusarbeidet.

### 3. TEORI- OG LITTERATURGJENNOMGANG

Dette kapittelet går igjennom relevant teori og forskning. Vi har foretatt et utvalg der vi først ser på betydningen av begrepet *verdi* før vi ser på ledelsestenkningen, og sammenligninger av ledelsesretninger. Vi tar også for oss noen tanker om hva teori sier om ønskelige ledere i fremtiden, og om organisasjonens verdisetting i den verdibaserte ledelsesformen. Noen forskningsartikler på verdiarbeid i helsetjenesten som benyttes i studien er sammenfattet i en tabell. I siste del av kapittelet trekker vi frem det teoretiske perspektivet på verdibevissthet, indre motivasjon, maximizing – optimal beslutningstaking, oppmerksomhet -mindfulness og kultur.

#### 3.1 Hva er så verdier, hvilke og for hvem?

Begrepet *verdier* kommer av differensiert betydning ("to value"). Uttrykt i verb betyr det å *foretrekke, sette pris på, verdsette, elske, ønske, like, hate, forakte* etc. Tranøys definisjon er at *en verdi er noe som er grunnleggende verdifullt for et menneske. Verdi handler om godt og ondt, og normer om riktig og galt* (Tranøy, 1998:31). Det er to typer verdier: Åpne og skjulte. De åpne er de bevisste (espoused) verdier som for eksempel, vennlighet, omsorg, respekt og solidaritet. Dette er verdier for (før) handling, det vil si studere hva folk *sier*. De skjulte er de førbevisste ("in-use") verdier. Dette er verdier som uttrykkes i (etter) handling, det vil si studere hva folk *gjør*. Vi fant flere forklaringer på *verdi* begrepet, og en enklere definisjon er foretatt av Ayn Rand (1961): *verdier er det man arbeider for å oppnå og/eller vil beholde*. Rand forklarer at begrepet *verdi* forutsetter avklaring på spørsmålene: verdi for hvem og for hva. På det individuelle nivå vil verdiene ikke synliggjøres gjennom det du sier men synliggjøres gjennom den handlingen som utføres. Dette forklares ved at utsagn og handling ikke alltid står i overensstemmelse. Et eksempel på dette er dersom du sier at helse er viktig verdi for deg men du trener ikke, spiser ikke sunt, både røyker og drikker, så er ikke disse handlingene i samsvar med utsagn og avslører sannheten. På organisasjonsnivå må det gjennom de ansatte oppnås et godt egenverd. Organisasjonens virksomhet må basere seg på moralske prinsipper som: selvstendighet, ærlighet, rettferdighet, produktivitet, integritet og rasjonalitet (Ramstad, 1988 ). De moralske prinsipper hevder Ramstad er nøkkelen til fremragende resultater.

*Er verdibasert ledelse morgendagens alternativ til en bedre ledelsesform i forhold til tradisjonell ledelsesform?*

Verdibasert ledelse er en moderne ledelsestenkning som har fått større oppmerksomhet og omtale i den senere tid enn tidligere. Ved å se på verdibasert ledelses-tradisjoner så oppsto denne ledelsestenkningen først og fremst i Danmark og i USA. I Danmark refereres verdibasert ledelse til to tilnærminger der den ene er et ”*etisk regnskap*” – det vil si en blanding av ideelt verdifokus og måling av verdiatferd. Den andre retningen er verdistyring som alternativ til regelstyring ved selvstendigjøring av medarbeideransvarlighet. I USA omtales verdibasert ledelse som ”*Moral Market*” og ”*Moral Manager*” der bruk av ulike etiske teorier benyttes for å forstå organisasjoners praksis. Dydsetikken og den etiske tankegangen er den tilnærmingen som ligger nærmest verdibasert ledelse ifølge Aadland (2004). I dydsetikken er det først og fremst Aristoteles (384-322 f.kr.) som gir beskrivelse av mennesket intellektuelle og moralske dygd: *idealmennesket innser ikke bare med tanken hvilke verdier som er etterstrebellesverdige, men føler også faktisk trang til å nå disse verdiene* (Stigen, 1988:155).

Den tradisjonelle ledelsesformen, det vil si den autoritær og demokratisk ledelse, skiller seg fra verdibasert ledelse på flere områder. I korte hovedtrekk kan det sammenfattes ved at autoritære ledere styrer organisasjonen ved regelstyring, det vil si makt og kontroll der det brukes mye tid og ressurser på kontroll og måling av de ansatte. I en slik arbeidshverdag er det vanskelig, og kanskje umulig å skape motivasjon blant de ansatte i organisasjonen. Organisasjonsformen er hierarkiske byråkratier og tankegangen er hentet fra hierarkisk organisasjonsstruktur fra det militæret (Nybrotdahl og Håkonsen, 1998). I autoritær ledelse bygges menneskesynet på et tosidig dualitetssyn, det vil si en vi- dem tankegang.

Demokratisk ledelse er synonymt med målstyring og tankesettet er preget av konkurranse og manipulasjon. Organisasjonsformen baseres på flere enheter er i konkurranse med hverandre og ledelsesmålet i det demokratiske perspektivet er å vinne. Den demokratiske lederen styrer sine ansatte gjennom en maktbalanse gjennom forhandling ved å sentrere seg mot problemet. Demokratisk ledelse har et utpreget egoistisk og selvsentrert menneskesyn. Dette forklares med at ledere setter sine egne interesser foran fellesskapets som for eksempel posisjonering mot lederverv, fristende formålstjenlige opsjonsavtaler og gyldne fallskjermer (ibid).

Menneskesynet i verdibasert ledelse preges av respekt, sannferdighet, rettferdighet og visdom. Her arbeider lederne for å skape motivasjon blant de ansatte, øke tilliten samt gi de større ansvar og myndighet. I forhold til autoritær ledelse som er preget av makt og kontroll i organisasjonen så slipper lederne bevisst makt og kontroll i en verdibasert organisasjon og lederen fremstår som en personlig rollemodell for de ansatte.

### 3.1 Fremtidens ledere

Hvilke ledere ønsker vi? De fleste arbeidsplasser har i dag en mindre byråkratisk organisasjon og en flatere struktur. Dette innebærer at dagens og fremtidens ledere vil måtte inneha en annen form for kompetanse enn hva som det tidligere har vært fokus på. Ledelsesfokus må være i takt med det som skal ledes og det samfunnet en befinner seg i og skal samhandle med. Dette betyr et mer entreprenørielt fokus og egenskaper der utfordringene ligger i dynamiske og skiftende forhold i organisasjonen. For at virksomheter skal lykkes i forhold til den utfordring den står overfor, må morgendagens ledere ha et sterkere fokus på en bedre utnyttelse av de menneskelige ressursene og det å skape en arbeidsplass preget av god arbeidsmoral og toleranse. Det stilles store krav til gode lederegenskaper og den menneskelige kunnskapen vil kunne være en avgjørende faktor for hvor godt virksomheten fungerer i forhold til oppgaver og samhandling i Helseforetaket. For å forstå hvordan ledelse skal være med å bidra til et godt arbeidsmiljø må man kjenne til og forstå påvirkningsfaktorene (Skogstad og Einarsen, 2005). Jacobsen og Thorsvik (2010:410) hevder at *en sentral utfordringen for ledere i verdibasert ledelse blir å velge ut noen nøkkelverdier som skal bygge opp virksomheten på en slik måte at den er tilpasset de normer, oppfatninger, verdier og forventninger som preger de institusjonelle omgivelsene som organisasjonen er en integrert del av*. Begrunnelsen for dette ligger i at verdiene skal være en del av legitimitetsoppbyggingen omkring organisasjonens virksomhet, ved at verdiene skal gi en meningsfull funksjon. Tankesettet hos en verdibasert leder vil være påvirket av et helhetssyn. Den verdibaserte leder styrer sine medarbeider gjennom ansvarlig gjøring og involvering. Inkludering av medarbeidernes ideer og råd gir en felles eierskapsfølelse i forhold til både beslutninger og problemløsninger.

### 3.2 Organisasjonens verdigrunnlag

En organisasjons verdigrunnlaget består av dennes visjon, kjerneverdier, ledernormer og etiske retningslinjer. For å skape en større bevissthet rundt organisasjonens verdigrunnlag er utgangspunktet et felles verdiarbeid. Men hvordan? Dette verdiarbeidet tar utgangspunkt i målet med å utvikle organisasjonskulturen som er tuftet på verdigrunnlaget. Hver enkelt medarbeider må få et bevisst forhold til organisasjonens *kjerneverdier*. Ulike organisasjoner har ulike kjerneverdier, som for eksempel et offentlig forvaltningsorgan som har kjerneverdiene pålitelig, uredd, fleksibel og tydelig mens vårt Helseforetak omtaler sine kjerneverdier som kvalitet, omsorg, respekt og trygghet. Aktivt bruk av kjerneverdier og etiske retningslinjer er antagelig det mest vanligste, enkleste og mest benyttet i verdistyring, men hvordan skal de praktiseres? *Ansatte i organisasjonen må involveres i verdiarbeidet og legge innhold i begrepene* hevder prosjektleder ved Helgelandssykehuset HF Heidi Lysfjord i artikkelen *Omdømmet bygges innenfra* (Helgelandssykehuset HF, Nr. 1-2012). Ved å sette verdispørsmålet høyt på dagsorden ønsker de i deres virksomhet å utvikle en organisasjonskultur med økt fokus på etikk og verdier. Konsekvensen av dette vil komme alle *berørte* til gode tror prosjektlederen. Berørte i dette tilfelle vil være både samarbeidspartnere, medarbeidere, brukere, pasienter og pårørende. Har så verdiarbeidet noen mening? Verdiarbeidet må være en kontinuerlig prosess i organisasjonen, og for at verdiarbeidet skal være meningsfullt for medarbeidere og ledere må arbeidet oppleves som nyttig i hverdagen og i det daglige arbeide. Verdiene har først og fremst betydning i vår daglige samhandling i organisasjonen og med våre kunder eller pasienter. I tillegg er verdiene både viktig og nyttig i rekrutteringssammenheng, i konfliktsituasjon, medarbeidersamtaler og ved introduksjon av nye medarbeidere ved ansettelse. Historie skapes hver dag i organisasjonen og historieformidling er et viktig virkemiddel når det skal avdekkes hva organisasjonen kan forbedre og hvordan dette skal utføres.

Ved å se på det overordnede mål ved ledelsesfilosofien verdibasert ledelse, så handler det om å styrke etisk sensitivitet og forvalte meningsskapende prosesser i organisasjonen. Den store utfordringen vil være at verdier ikke bare må bli fine ord som nevnes en sjelden gang eller som henges opp på en plakat i avdelingen for så å bli glemt, men at de blir realisert og praktisert i den konkrete hverdagen. Uten at de realiseres og praktiseres er verdierklæringer egentlig ytringer som er verdiløse. For at dette skal kunne praktiseres må en leder være bevisst disse verdiene. Det er dette vår problemstilling tar utgangspunkt i, og skal kunne gi

indikasjon på i denne studien. Vi skal her se noe nærmere på ledelsesfilosofien verdibasert ledelse og teoretiske synspunkter.

### **3.3 Verdibasert ledelse**

Spørsmål hva som er effektiv ledelse eller god ledelse har opptatt mennesker i tusener av år og forskning innenfor ledelse har vært opptatt av bredt spekter av problemstillinger (Skogstad et.al., 2010). Det er mange definisjoner, men man kan trekke fram noen fellespunkter, Skogstad og Einarsen tekker fram en definisjon; Ledelse dreier seg om en prosess der organisert gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål. En utfordring for ledelse i kunnskapssamfunnet Johannessen og Olsen peker på er å koble respekt, ansvar og verdighet for enkeltindivider (Johannessen et.al., 2010). Flere definisjoner for ledelse legger vekt på måloppnåelse, makt og innflytelse sees på som virkemidler for å nå mål som er satt.

Dagens samfunn regnes som kunnskapssamfunn. Tidligere tradisjonelle styringssystemer fra industrialiseringens tid var basert på regelstyring, kontroll og sanksjoner. Dette regnes ikke lenger som tilstrekkelig funksjonelle styringssystemer i det nye kunnskapssamfunnet. Mange ulike ledelsesfilosofier har utviklet seg. Verdistyring har fått økt interesse, enten som alternativ eller supplerende styringsmodell (Aadland, 2011). Ved verdibasert ledelse vektlegger man verdier som styringsparametere (Beyer, 2010). Man tar i bruk verdier som kjernefokus når ledelsesprofil utvikles og de ansatte skal ha medvirkning til styring. Verdibasert ledelse får innpass både i næringsliv og offentlig sektor, og får konsekvenser for de ansatte.

Effekten av økt fokus på verdier i sykehus har Eide og Eide beskrevet. 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, hensikten var å stimulere til refleksjon over verdier, slik at de kunne komme til uttrykk i praksis. Verdibasert ledelse forutsetter og innebærer et ønske om, en forpliktelse til og legge verdiene til grunn for refleksjoner og beslutninger (Eide et.al., 2008). I følge Beyer skjer endringene så fort i dag at det å planlegge fremstår som en håpløs og bortkastet øvelse. Å bruke tid og krefter på å utvikle planer for fremtiden har i dag ikke noe for seg, mener han. Endringene skjer så fort i dag at planene blir utdatert nesten før de blir ferdig vedtatt. Han mener at kaosteorier har mer for seg. Han mener ikke at gammel måte å lede på må kastes på båten dersom verdibasert ledelse skal innføres. Verdibaserte ledelsesformen skal imidlertid skape dialog om verdier og

adferd på den ene siden og om mål og handlingsplaner på den andre. Slik dannes rammen for det rom som handlinger og læring skal foregå innenfor (Beyer, 2010). Regler, rutiner og etablerte systemer som fins i bedriften som regnskapssystemer, ansettelsesprosedyrer og så videre vil være nødvendige å beholde, mens måten å lede på blir endret.

### 3.4 Forskning på verdiarbeid i helsetjenesten

Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten har gjennomført et prosjekt som besto i å identifisere litteratur publisert fra 1994-2009 som handlet om forskning på verdiarbeid, først og fremst i helsetjenesten men verdiarbeid i organisasjoner utenfor helsetjenesten ble også inkludert (Rapport fra kunnskapssenteret nr. 9-2009). I denne studien gjaldt det i hovedsak identifisering av litteratur som hadde overskrifter og primærstudier som besvarte spørsmål knyttet til verdiområdene individuelle verdier, organisatoriske verdier, ledelsesverdier og profesjonsverdier som var viktig. De fant både norske og internasjonale studier hvor de fire verdiområdene var godt representert. Noe av disse artiklene som vi benyttet i vår studie er sammenfattet i tabell 3.1, i tillegg til forskningsartikler på verdiarbeid som er funnet ved eget søk.

Innhold	Funn	Forfatter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslutningstaking</li> <li>• Individuelle verdier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En underliggende faktor som påvirker beslutningstaking er individuelle verdier</li> </ul>	McGuire, Garavan, Saha og O'Donell (2006)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effekt av fokus på verdier i sykehus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• For å bringe verdiene nærmere praksis er etisk refleksjon viktig</li> <li>• Praksisnær verdirefleksjon ønskelig</li> <li>• Økt organisatorisk selvrefleksjon</li> </ul>	Eide og Eide (2008)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atferd</li> <li>• Verdimeisig innretting</li> <li>• Beslutningstaking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kongruens i verdier gir jobbtilfredshet og engasjement</li> <li>• Beslutningstaking påvirkes av verdibevissthet</li> </ul>	Fitzpatrick (2007)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektiv ledelse</li> <li>• Personlige verdier</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterk positiv sammenheng mellom balanse i effektiv ledelse og personlige verdier</li> </ul>	Bruno og Lay (2008)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Å etablere verdibasert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammenheng mellom</li> </ul>	Graber, Dr. Kilpatric, AO



<ul style="list-style-type: none"> <li>• ledelse og Verdisystem i helseorganisasjoner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fravær av belønning og forpliktelse og mangel på motivasjon</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Å avdekke formelle og uformelle sider ved organisasjonens praksis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdiarbeid i org. forankres når leder er aktiv i prosessen</li> <li>• Verdiarbeid legger til rette for deltakelse</li> <li>• Verdiarbeidet rettes inn mot kjerneaktivitetene i org. og verdier og praksis drøftes</li> <li>• Verdierne blir tatt i bruk av ledere og ansatte i org.</li> </ul>	Aadland, E., Askeland, H., Flatebø, E., Haugen, H., Kaasa, A. og Stapnes, L. M. (2006)

Tabell 3.1: Forskning på verdiarbeid i helsetjenesten

### 3.5 Verdibevisthet

I både offentlige og private organisasjoner er aktivt lederskap blitt en større viktighet for måloppnåelse. Bakgrunn for dette er at organisasjonenes arbeidsbetingelser blir mer varierte og mindre forutsigbare. Usikkerhet i organisasjonen og om fremtiden krever ledere som treffer gjennomtenkte beslutninger, staker ut kurs og peker framover. Lederens personlige egenskaper, ledelsesstil og adferd er en av de faktorene som er vektlagt i faglitteratur på 1930-40 tallet. Ser vi på ledelsesfaget fra de 20-30 siste årene så kjennetegnes denne av økende fragmentering og spesialisering, samt mer knyttet til spesifikke oppgaver og utfordringer som organisasjonen og lederen står overfor i praksis (Colbjørnsen, 2004:17).

Verdibasert ledelse skiller seg fra annen form for ledelse ved at man tar i bruk verdier som kjernefokus for å utvikle ledelsesprofiler og styringsredskap (Aadland, 2004:148).

Colbjørnsen viser til at det ligger en utfordringen i verdibasert ledelse med å få ansatte så vel som offentligheten til å bli opptatt av at organisasjonen skal stå for og handle i samsvar med aktverdige hensikter og moralsk forsvarlige normer (Colbjørnsen, 2004:18). Colbjørnsen peker også på det kulturelle lederskapets dilemma som kan oppstå ved symboleffekter. Dette forklarer han med at lederne får et kraftig virkemiddel ved at det gis tilgang til å spille på lag med kulturen. Utnyttelse av symbolske effekter gir lederne en bedre mulighet til å utløse energi til det beste for organisasjonens målsetting. Men på den andre siden gir kulturen grobunn for sterke motkrefter (ibid:110). Aadland (2004) forklarer at verdibasert ledelse skjer ved selvrefleksjon og verdi-implementering. Ved selvrefleksjon er det viktig å stille seg

spørsmål om hva jeg ønsker og hvorfor, hvordan og hvorfor jeg gjør det og samtidig vurdere om man handler deretter i praksis. En leder som er troverdig og som utfører sine handlinger deretter, fremstår som et godt forbilde i virksomheten.

Verdibevissthet henger sammen med etisk sensibilitet. Etikk kan enkelt sies å være systematisk tenkning over hva som er riktig handling (Eide og Eide, 2008). Læringsevnen forutsetter kobling i nervesystemet, en slags vilje som gjør at vi kan prøve og feile gjennom indre fremfor ytre handlinger; som å handle i tanken, teste ut tankens konsekvenser uten risiko før ytre handling skjer. Dette krever bevissthet og læringsevne. Læring og bevissthet gir oss fleksibelt adferdsrepertoar og tilpasse oss ulike levevilkår (Bjartveit og Kjærstad, 2012).

Verdibevissthet henger sammen med etisk sensibilitet og etisk refleksjon, dette er viktig for å bringe verdiene nærmere praksis.

### **3.6 Indre motivasjon**

Indre motivasjon referer til adferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører. individer er indre motiverte når de finner glede, tilfredshetsstillelse av nysgjerrighet, mulighet til å uttrykke seg og finner personlig utfordring. I dette ligger at man tenker i mindre grad på hva man får for å utføre en oppgave. Normativ indre motivasjon i arbeidet er beskrevet som et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, gjerne som følge av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen. Dette i motsetning til ytre motivasjon hvor drivkraften er fra ytre belønninger som for eksempel lønn, bonus og forfremmelse (Johannessen og Olsen, 2010).

Motivasjon handler om hvordan adferd starter, hvor energien til adferden kommer fra, hvordan den opprettholdes og hvordan adferden slutter. Motivasjon forklares ut fra hvorfor adferd opptrer og er konsekvens av faktorer i personen og i omgivelsene (Andersen, 2011). Andersen viser videre til McCellands forskning om motivasjonsteori. McCelland identifiserer tre motivsystemer hos mennesket; prestasjon/fremgang, makt/påvirkning og tilhørighet/intimitet. Han beskriver videre en klar sammenheng mellom lederes motivasjonsprofil og effektivitet. Behov for prestasjon, makt eller tilhørighet fører til motivasjon for å løse en oppgave. Hvilke behov og styrken i dem, vil variere fra person til person (Andersen, 2011). Verdibasert ledelse tar utgangspunkt i verdier som motivasjonskraften og energi til å handle (Aadland, 2011:141).

Motivasjon er en intensjon eller hensikt som skaper en drivkraft. Begrepet motivasjon er nært knyttet til opplevelse av betydning. Når målet er viktig og betyr mye dess sterkere er motivasjon og jo mer kraft, styrke og utholdenhet har vi på vei mot målet. Indre motivasjon oppstår når en handling er fri fra press og i stor grad selvbestemt.

Indre motivasjon er viktigere enn lønn og prestisje - også i rutinejobber, viser ny studie av Bård Kuvaas. Medarbeidere som opplever tilfredshet, glede og mening når de utfører arbeidsoppgavene sine, skaper de beste resultatene. Kuvaas (2009) finner at høyt indre motiverte medarbeidere leverer bedre arbeidsprestasjoner enn de som er ytre motiverte, det vil si motivert av lønn og prestisje. Indre motiverte medarbeidere presterer bedre også når de har stillinger og oppgaver som kanskje ikke virker fullt så spennende i utgangspunktet. De høyt motiverte medarbeiderne opplever at lederne deres styrker deres følelse av å være kompetent i jobben og oppfordrer til selvstendighet og utvikling. Selvbestemmelse og samhandling med kolleger virker også positivt inn på de ansattes indre motivasjon.

### **3.7 Beslutningstaking**

Beslutning kan defineres som valg mellom ulike alternativer der valget innebærer en forpliktelse til handling, slik at beslutningen forventes å bli fulgt opp med handlinger og tiltak for å iverksette intensjoner i tiltak som er valgt (Jakobsen og Thorsvik, 2010).

Beslutningsprosess menes hele rekken av handlinger og vurderinger som fører fram til vedtaket og iverksetter beslutningen (Jakobsen og Thorsvik, 2010). Beslutninger fattes hele tiden, og legger føringer for hvordan neste beslutning blir og handler om å ta stilling til informasjon, kommunisere informasjon til andre og gjøres valg mellom alternativer. En beslutning tenkes å påvirke adferd. Litteraturen beskriver to modeller: Menneske som rasjonell beslutningstager, et ideal man strekker seg etter, eller mennesket som begrenset rasjonell beslutningstager. Jakobsen og Thorsvik konkluderer med at mennesket streber etter å handle rasjonelt, men menneske velger det alternativ som man vurderer har beste konsekvens. Vi har begrenset informasjon om konsekvenser til alle alternative løsninger, informasjon som ikke synes passe inn blir forkastet og vi fortolker noe vi har opplevd ut fra hva vi tidligere har opplevd. Alt dette påvirker beslutningstakingen.

Jakobsen og Thorsvik (2010) beskriver ulike forhold som påvirker beslutningsadferd; organisatoriske forhold som mål, strategier, struktur, kultur og maktforhold. Personlige

forhold som ulike identiteter, personlige behov, personlighet og livsstil. Og til slutt trekk ved situasjonen som påvirker, som informasjon, krysspress, tid, ressurser, oversiktighet og grad av stabilitet.

### 3.8 Oppmerksomhet og mindfulness

Mindfulness er et begrep som er forbundet til psykiatrien og da spesielt behandlingsmetode. Opprinnelig er dette en gammel tradisjonsmetode innenfor adferdsterapi som benyttes for å arbeide med oppmerksomhet, følelser og tanker (Nilsonne, 2010). Nilsonne forklarer at kropp og hjerne er påvirkelig for endringer. I forhold til dette hevder hun at vi påvirker hjernen vår ut fra hvordan vi bruker den. På samme måte påvirker vi kroppen vår når vi tar beslutninger om for eksempel det å legge om kostholdet og trimme for å leve et sunnere liv. Hun mener derfor at mindfulness er nyttig å bruke, for eksempel sett i forhold til vanskelige situasjoner. Da er det viktig at man tar ansvar for hvordan hjernen fungerer og ikke går på autopilot (Nilsonne, 2010). Innenfor kognitiv psykologi forklarer Helstrup og Kaufmann (2000) at begrepet oppmerksomhet både kan forstås som en prosess og en tilstand. Persepsjon og kontroll av informasjonsprosesser er viktig sider ved vår oppmerksomhet. Ut fra dagens kunnskap inkluderer persepsjon et konglomerat av psykologiske prosesser (Einarsen, et. al. 2005:14). Kort sagt er persepsjon forklart som prosessen som fortolker meningen vår ut fra alle de kontinuerlige sanseintrykkene som mottas slik at vi holder oss oppdatert.

Undersøkelser viser at fokusert oppmerksomhet spiller en sentral og viktig rolle fordi det handler om å ha evnen til å rette oppmerksomheten mot spesielle forhold i omgivelsene eller ved en selv, for eksempel ved å kunne forstå egen adferd (Einarsen et. al. 2005:15).

Mangelfull fokusert oppmerksomhet innen helse- og omsorgstjenesten kan i svært operativt pregede arbeidsoppgaver resultere i feilbehandlinger som kan gi omfattende konsekvenser.

Innen ledelsestenkning var det Karl Weick som introduserte begrepet *mindfulness* i artikkelen *Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness* (1999). Weick utvikler begrepet *mindfulness* fra arbeidet til Langer (1989), som benytter begrepet til å beskrive enkelte erkjennelse. Weick sier at mindfulness i ledelse handler om en kollektiv årvåkenhet for risikofaktorer og detaljer i organisasjonen. Effektiv innlemming av kollektiv mindfulness i organisasjonen dyrker tryggere kulturer og viser et forbedret system mener Weick (1999). Begrepet *High reliability organizations* (HRO) er en emergent egenskap beskrevet at Weick og Roberts. De organisasjoner som preges av sterk mindfulness kjennetegnes av å være a)

opptatt av fiasko, b) motvilje mot å forenkle, c) følsomhet for drift, d) vilje til- og e) aktelse for ekspertise (Weick et. al. 1999:37:43). Weick forklarer at mindfulness er når vi innser våre nåværende forventinger, kontinuerlig forbedrer disse, basert på nye erfaringer, og implementerer disse forventningene for å forbedre dagens situasjon. Weick et. al viser til at organisatorisk informasjonsteori bygger på generell systemteori, og fokuserer på kompleksiteten i informasjonsbehandlingen i organisasjonen. Teorien omhandler måter å redusere usikkerhet gjennom en prosess med innsamling, forvaltning og bruk i organisasjoner (Weick, et. al. 1999). Også Brown og Ryan (2003) har gjort teoretiske og empiriske undersøkelser, da i forhold til hvilken rolle mindfulness har i det psykologiske velbefinnende. Undersøkelsen avdekket at måleinstrumentet *Mindful Attention Awareness Scale* (MAAS) er validitet og pålitelig. Dette måleinstrumentet er benyttet også i vår studie.

Innen psykologien debatteres det om hva som ligger bak fagmiljøets skepsis til å bruke slike metoder som mindfulness. Noe av kritikken går på at forskningen om mindfulness er lovende, men en ukritisk adoptering er likevel problematisk sett opp mot et ideal om en evidensbasert praksis (Peterson, 2012). Til tross for kritikken hevder Balsnes at også i vår kultur er det nødvendig å få en bevissthetstrening som kan gi oss god åpenhet i relasjonen til både pasienter og medarbeidere (Balsnes, 2012).

Jon Vøllestad skriver i artikkel i psykologtidsskriftet (Vol 44, nr 7, 2007:860-867) om oppmerksomt nærvær i psykologisk behandling. Det metoden tar sikte på å kultivere en åpen og aksepterende holdning til egen erfaring, en ledig og avslappet oppmerksomhet rettet mot kognitive, følelsesmessige og fysiologisk informasjon- i øyeblikket. Dagens næringsliv skrev i artikkel 17.8.2010 om større fokus på oppmerksomt nærvær blant næringslivsleder og politikere der lege Michael de Vibe sier interessen for tilstedeværelse og trening i dette har økt markant de siste ti årene. Det pågår fire doktorgradsprosjekter her til lands om oppmerksomhetstrening i helsefaglige utdannelse.

Studier viser at jevnlig trening på oppmerksomt nærvær fører til endringer i hjernens struktur og funksjon. Dr. Sara Lazar ved Harvard fant sammen med andre forskere i 2005 økt tetthet av nervevev i områder av hjernebarken som er involvert i oppmerksomhet, kroppsbevissthet og informasjonsbearbeiding hos mennesker som driver med utstrakt meditasjon (Lazar et. al. 2006). Arbeidshukommelse og konsentrasjon styrkes som en følge av nærværstrening, det samme gjør evne til å regulere stress og negative følelser (Amishi P. Jha, Jason Krompinger & Michael J. Baime, 2007; Yi-Yuan Tang m.fl., 2007; Britta Hölzel m.fl., 2009). Og en studie

fra 2003 fant i tillegg styrket immunrespons etter åtte ukers trening i oppmerksomt nærvær. Fagfolk antyder også at forskning på oppmerksomt nærvær vil kunne bidra til forståelsen av komplekse fenomener som personlighet, identitet og bevissthet (Antoine Lutz, John D. Dunne & Richard J. Davidson, 2008).

Nilsonne skriver i sin bok «Mindfulness, treningsredskap for hjernen» om oppmerksomhetens kraft. Ved å være mindfull, eller oppmerksomt tilstede er man mer oppmerksom i nuet og kan ta lettere ta ansvar for å legge merke til det som er viktig nå (Nilsonne, 2012).

Å være bevisst tilstede er en tilstand der personen er oppmerksom og tilstedeværende i forhold til det som oppstår i øyeblikket. Ved å være bevisst oppmerksom tilstede i øyeblikket, er det lettere å ikke la seg styre av følelsene, det er å ha en «ikke-dømmende» holdning, der man observerer situasjonen. Vi blir mer oppmerksom på øyeblikkets virkelighet og hvilke valg vi har (Williams et.al, 2010).

Oppmerksomhetstrening kan gi bedre livskvalitet og helse, egner seg for eks mennesker i arbeidslivet, leder og andre ansatte. Kroese skriver om bevisst tilstedeværelse som å ta kontrollen selv, ikke la seg «flyte med» overta styringen og være bevisst i stressede situasjoner. Oppmerksomt nærvær gir en holdning kjennetegnet av at en har aksepterende oppmerksomhet på det som skjer i øyeblikket. Forskning har vist at denne holdningen har positive følger for personlig velvære og mestringssevne. Trening i oppmerksomt nærvær kan føre til redusert stress og økt livskvalitet (Kroese, 2005).

Oppmerksomt nærvær får større plass i organisasjon og ledelse, på NFON;s hjemmeside leser vi om arbeidslivssammenheng, der oppmerksomt nærvær via kurs og veiledning kan gi positive effekter både for organisasjon, ledere og enkeltansatte. Ledere og ansatte kan ha nytte av de mer allmenne virkningene av trening i oppmerksomt nærvær, som økt evne til stressmestring, konsentrasjon og kommunikasjon. I arbeidslivet er oppmerksomt nærvær en ressurs for å mestre en travel og utfordrende hverdag, videre være mer tilstede og yte god kvalitet overfor ansatte, kunder og samarbeidspartnere. Det er også viktig å øke evne til å forebygge stress og evne til å hente seg inn igjen. NFNO viser til studier på oppmerksomt nærvær i arbeidslivet, disse studiene sammen med en rekke forskningsresultater fra oppmerksomhetsbaserte tilnærminger innen helse viser at bevisst oppmerksomhet og trening på det bidrar til:

- øke evne til å mestre stress og forebygge negativt stress

- øke evne til god selvledelse på jobb
- bedre balanse mellom jobb og privatliv
- bedre kvalitet i oppgaveutførelse og beslutningstaking
- øke effektivitet
- å takle/leve bedre med endringssituasjoner og omstillinger
- å øke relasjonskompetansen
- øke kreativitet
- øke evne til selvhjelp ved smerter og lettere psykiske plager og derigjennom å forebygge sykefravær, utbrenthet og utstøtning fra arbeidslivet
- gi positive stimuli til et godt mellommenneskelig og organisatorisk arbeidsmiljø
- gi positive stimuli til etisk tenkning og etisk beslutningstaking ([www.NFON.no](http://www.NFON.no)).

### **3.9 Kultur**

Hvilken betydning har kultur i forhold til verdibevissthet? Organisasjonskulturen er en sammensetning av verdier og holdninger. I praksis betyr dette at ansatte i organisasjonen har med seg ulike oppfatninger på gale og rette måter å gjøre tingene på, holdninger, vaner og ritualer hvor alt til sammen er preget og vedlikeholdt av felleskapet i organisasjonen (Aadland og Kaasa, 2010). Et eksempel vil være der rutinemessige forhold til pasienter blir praktisert ved et sykehus og ikke ved et annet, der begge er tilknyttet samme helseforetak. I slikt tilfelle legger organisasjonskulturen sterke føringer på hvordan etiske spørsmål oppstår og hvordan man får løst de etiske dilemmaer. Aadland og Kaasa (2010) mener at organisasjonskulturen også gir føringer på hvordan problemstillinger kan bli skjøvet i et ubevisst mørke av selvfølgelighetshandlinger (ibid, 2010:13). Dersom organisasjonskulturen er ”god”, vil de nyansatte fort lære hvordan høyverdige verdier er til inspirasjonskilde til praktisk handling. Høyverdige verdier refererer til verdier av høy moralsk eller intellektuell verdi. En god kultur kjennetegnes også ved refleksjon og åpne dialoger om praksis og hvordan kunne forbereder denne. Dette bidrar til en ønsket kultur og forhøyelse av den etiske kvaliteten.

Organisasjoner i dag har satt et større fokus på verdier enn tidligere, og er opptatt av å formidle sine verdier til omverden. Det forutsetter at de har både kultur og verdibeviste ledere som lever opp til verdiene, i den betydning å fremtre som positive kulturbærere. En større verdibevissthet om verdiene gjør at lederne kan foreta tydeligere valg og beslutninger som er forankret i verdiene.

### 3.10 Oppsummering

I teori- og litteraturgjennomgangen har vi sett på noen sentrale områder innenfor forskning på verdier og verdibasert ledelse som vi mener har betydning for vår studie. Teorien avdekker at på det individuelle nivå vil verdiene ikke synliggjøres gjennom det du sier men synliggjøres gjennom den handlingen som utføres, fordi utsagn og handling ikke alltid står i overensstemmelse. På organisasjonsnivå må det gjennom de ansatte oppnås et godt egenverd. Og organisasjonens virksomhet må basere seg på moralske prinsipper for disse hevdes å være nøkkelen til fremragende resultater.

Verdibasert ledelse er en moderne ledelsestenkning som har fått større oppmerksomhet og omtale i den senere tid enn tidligere. Historisk sett er det Aristoteles (384-322 f.kr.) med hans dydsetikk og den etiske tankegangen som er den tilnærmingen som ligger nærmest verdibasert ledelse. Autoritær og demokratisk ledelse omtales som den tradisjonelle ledelsesformen. Den skiller seg fra verdibasert ledelse på flere områder som i korte hovedtrekk kan det sammenfattes ved at autoritære ledere styrer organisasjonen ved regelstyring, det vil si makt og kontroll. Derimot preges menneskesynet i verdibasert ledelse av respekt, sannferdighet, rettferdighet og visdom. I denne ledelsesretningen er lederne opptatt av å skape motivasjon blant de ansatte, øke tilliten samt gi de ansatte større ansvar og myndighet. Utfordringen ligger i de dynamiske og skiftende forholdene i organisasjonen. Ledelsesfokuset skal være i takt med det som ledes og det samfunnet en befinner seg i og skal samhandle med. Forskning har vært opptatt av et bredt spekter av problemstillinger, og mennesker har stilt spørsmål om hva som er effektiv og god ledelse. Verdierbeidet er også å utvikle en organisasjonskultur som er tuftet på verdigrunnlaget, der de ansatte må få et bevisst forhold til kjerneverdiene.

Kunnskapssenteret identifiserer litteratur publisert fra 1994-2009 som handlet om forskning på verdierbeid, først og fremst i helsetjenesten men også verdierbeid i organisasjoner utenfor helsetjenesten. I hovedsak dreide dette seg om verdierbeidene individuelle verdier, organisatoriske verdier, ledelsesverdier og profesjonsverdier. Litteraturen viser til at effekten av økt fokus på verdier i sykehus har bidratt til økt organisatorisk selvrefleksjon og over verdier. Men det er en utfordring for organisasjonen i det å kunne stå for og handle i samsvar med verdier og moralske normer. I verdierbeidet har motivasjon en sentral rolle fordi motivasjon er nært knyttet til opplevelse av betydningen. Forskning viser at indre motivasjon er viktigere enn ytre motivasjon som er lønn og prestisje. I forhold til beslutningstaking beskriver litteraturen to modeller: Menneske som rasjonell beslutningstager eller mennesket som begrenset rasjonell beslutningstager. Også fokusert oppmerksomhet er blitt omtalt med



stor interesse innenfor forskning. Mangelfull fokusert oppmerksomhet kan få omfattende konsekvenser i helse- og omsorgstjenesten. Det er derfor viktig med kollektiv årvåkenhet for risikofaktorer og detaljer i organisasjonen. Organisasjonskulturen bidrar til hvordan etiske spørsmål oppstår og hvordan etiske dilemmaer løses, men også til at problemstillinger blir oversett.

## 4. METODE

Begrepet ”Metode” er av gresk *methodos* som betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, et. al. 2011). Metodelære er ulike fremgangsmåter for innsamling, bearbeiding og tolking av data. Hensikten med bruk av metoden er å sikre at svar på problemstillingen (e) blir gyldige og pålitelige.

### 4.1 Valg av metode og begrunnelse

Vi valgte survey-undersøkelse som bruker ferdig formulerte spørsmål for å undersøke utvalgte personers (respondenters) oppfatning og mening av et saksforhold. Etersom dette er en undersøkelse som ikke gjennomføres på en hel populasjon, men på et utvalg av populasjon, er det viktig å sikre at dette utvalget er representativt for populasjon (Svartdal, 2004). Utvalget vårt var 99 ledere ved Helseforetaket som representerte 3 lokalsykehus i et Fylke. Vårt nedre mål på antall svarrespons for at resultater av undersøkelsen skal kunne være overførbar til populasjon er satt til 50. Utvalget karakteriseres som et representativt utvalg og et tilstrekkelig univers for undersøkelsen.

Forskningsdesignet for vår studie er en tversnittundersøkelse og studien har en kvantitativ tilnærming da hovedformålet med vår undersøkelse er å finne sammenhenger mellom variabler. I forhold til lederutøvelsen ønsker vi å finne sammenhengen mellom verdibevissthet og indre motivasjon, oppmerksomhet, beslutningstaking og kulturbygging. Begrensninger som gjelder for denne studien er at den ikke vil ta for seg å avdekke årsakssammenheng mellom fenomener, det vil si ikke forklare og forstå sammenhengene.

Undersøkelsen vi har lagt opp til er til dels semistrukturert, det vil si en kombinasjon av kvalitative og kvantitative spørsmål i spørreskjema. Spørsmålene er tidligere blitt benyttet i en undersøkelse av Kristian Devold, ved Diakonhjemmet høyskole. Denne undersøkelsen viste ingen merkbar forskjell på manglende respons på besvarelse av de kvalitative spørsmål i forhold til de kvantitative spørsmål i forhold til dennes utvalgte enheter. Bruk av semistrukturert undersøkelse forutsetter at dataene er tilrettelagt slik at kvaliteten ved variablene kan sammenlignes og telles opp.

Vi tester fire hypoteser som er påstander ut i fra antagelser fra både empirisk, teoretisk og til dels egen bakgrunn. Vår oppgave i denne studien er å avkrefte eller bekrefte hypotesene. Alternative hypotesene vil være at det er korrelasjon mellom variablene, mens ved nullhypotesene er det ingen korrelasjon mellom variablene. Dersom det er liten eller ingen

korrelasjon mellom variablene er sannsynligheten stor for at hypotesene forkastes. Det betyr at nullhypotesene er de som blir stående.

#### **4.1.1 Styrker, svakheter og undersøkelseeffekter**

Kvantitative undersøkelser kan være effektive i forhold til analyse og tolkning i ettertid. Men det foreligger også åpenbare svakheter i forhold til både nyanser/dybde og forståelse av et fenomen.

I studien kan det foreligge undersøkelseeffekter. I kvalitative og kvantitative undersøkelser kan det for eksempel være nærhet versus avstand til enhetene. Dette er mer problematisk i kvalitative studier enn i kvantitative studier. I kvantitative studier kan også konklusjonene bære preg av de som har laget spørsmålene og dermed si mer om forskeren og heller lite om respondentenes meninger. En tredje undersøkelseeffekt er at de enhetene som deltar opptrer annerledes i undersøkelsessituasjonen enn de ellers ville ha gjort. Begge metodene har sine styrker og svakheter. I kvalitativ undersøkelse vil en svakhet kunne ligge i generaliseringsgraden, det vil si hvor allmenne konklusjonene vil være. I tillegg kan denne metoden være ressurskrevende. Styrken er åpenhet og fleksibilitet, i og med at data struktureres etter at de er samlet inn. I tillegg er det vanligvis lett å hente inn tilleggsinformasjon.

I kvantitativ undersøkelse vil styrken være at metoden er lite ressurskrevende og data struktureres før de samles inn. I tillegg kan konklusjonene alminneliggjøres. Svakheten kan ligge i at forskeren legger premissene for svarene samt at det er vanskelig å innhente tilleggsinformasjon.

## **4.2 Valg av studieenhet**

Vi har foretatt et skjønnsmessig utvalg av enheter (respondenter). Dette går under et ikke-sannsynlighets utvalg. Enhetene er utvalgt fra et Helseforetak hvorav tre lokalsykehus er tilknyttet, og som har verdier og etikk på dagsorden.

Vårt utvalg er foretatt med den begrunnelse i at det ikke var tid og ressurser for å gjøre et sannsynlighets utvalg. Valg av studieenheter er ledere ved Helseforetaket det vil si en ledergruppe fra de tre lokalsykehusene som er fra samme fagmiljø. Felles for disse lederne er at de innehar stilling med leder- og fagansvar ved institusjonene. I tillegg vil de i gruppen som

er mellomlederne være dem som står nærmest både toppledelse, ansatte, pasienter og klienter/brukere.

Vi fikk tilgang til helseinstitusjonens ledergruppe gjennom /via kontaktperson som for øvrig også har rollen kommunikasjonssjef ved helseinstitusjonene. *Ledergruppen* innbar stillinger som direktør, avdelingssjefer og avdelingsledere.

### **4.3 Valg av datainnsamlingsmetode**

Vi brukte Questback Ask & Act og elektronisk spørreskjema. Questback spørreundersøkelser har tidligere vært benyttet i helseinstitusjonene og således ikke ukjent for vår utvalg av enheter. Datainnsamlingsmetoden har sine fordeler sett i forhold til både utlevering av spørreskjema, puring og responsdata. For det første ville dette spare oss for et betydelig utlegg av porto. I forhold til tid var dette også gunstigere i og med at det er raskere å få levert spørreskjema til enhetene, i tillegg har vi responsdata raskere. Questback-systemet styrer også antall puring etter hvilke datoer som er lagt inn. Forskeren trenger derfor ikke følge opp denne puringen manuelt.

### **4.4 Utforming av spørreskjema**

Undersøkelsens problemstilling er utgangspunkt for utformingen av spørreskjema. I vårt søk om relevant kunnskap om det som skal undersøkes fant vi ut at det tidligere har vært undersøkelser på verdibasert ledelse med ulike problemstilling. Vi valgte derfor å benytte et spørreskjema utviklet av Devold (2011) som *delvis* ivaretar den utformingen av spørsmålene som kan gi svar på vår problemstilling. Det vil si at vi brukte ikke alle spørsmålene fra spørreskjema, men gjorde et utvalg som var reell for vår studie.

Fordelen ved å bruke spørsmål og spørreskjema som andre har benyttet i undersøkelser er at man kan sammenligne deres resultater mot egne resultater (Johannessen, et. al. 2011:260). Skjemaer som blir omfattende utprøvd og utsatt for validitets- og reliabilitetstester er å betrakte som grundig gjennomarbeidet skjemaer. Således unngår man feil ved selve utarbeidelsen i og med at det er få eller ingen mulighet til å justere spørsmål og svar i etterkant ved spørreskjemaundersøkelsen.

Johannessen,et. al. (2011:273) hevder at ved ca 30 spørsmål kan analysen begynne å bli omfattende. Derimot viser de til at det er en stor fordel å ha mange respondenter (enheter) og at dette ikke gjør analysen noe mer komplisert. Etter en grundig gjennomgang ble det derfor foretatt et utvalg av spørsmål fra Devolds spørreskjema som vi ville benytte til vår undersøkelse. I tillegg benyttet vi to spørsmål innen kategorien kultur som er selvlaget og som ikke tidligere er testet.

I forhold til grad av strukturering så betegnes vårt spørreskjema som til dels *semistrukturert* fordi det inneholder en kombinasjon av kvantitative og kvalitative spørsmål (variabler). Spørsmålene er på ordinalnivå. Det som kjennetegner verdiene på ordinalvariabler er at de er gjensidige utelukkende og har en logisk rangering (ibid:253).

De prekodet spørsmålene er bygd opp som holdningsspørsmål/-skalaer og betegnes som Likert-skalaer, etter Rensis Likert som introduserte denne type skala i 1932. I vårt spørreskjema har spørsmålene fra 1 til og med 21 verdier fra 1-5 der 1 = svært uenig og 5 = svært enig. Fra spørsmål 22 til og med 26 har vi en ny skalering der 1 = nesten alltid og 5 = nesten aldri. Fordelen ved å bruke denne type skala med flere verdier er blant annet at respondenten har mulighet til å nyansere svaret ved sin markering på skalaen som gjenspeiler dennes oppfatning. Spørsmål 27 til og med 31 er grunndata spørsmål som går på alder, kjønn, høyeste utdanning etter videregående, hvor mange år man har hatt som leder/lederansvar i yrkeskarrieren og i nåværende organisasjon og om deltagelse på lederkurs.

Spørsmålene er gruppert i fokusområdene indre motivasjon, oppmerksomhet, beslutningstaking og kultur. Spørsmålene er utformet slik at verdiene skal kunne måles og telles. Dette betegnes som diffus virkelighet som undersøkes ved hjelp av harde data (Johannessen,et. al. 2011:38).

Vi har valgt å plukket ut flere spørsmål innen hvert fokusområde med begrunnelse i at et spørreskjema med bare et spørsmål om emne vil sannsynligvis gi et mindre helhetlig og godt bilde av det vi ønsker å måle enn et spørreskjema med flere spørsmål innen samme emne.

### **Spørsmål om verdibevissthet (Devold, K. 2011)**

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

**Spørsmål om kultur** (selvlaget)

4. Folk rundt meg vil si jeg er bevisst organisasjonens verdier og bruker verdiene aktivt i positiv kulturbygging.
5. Folk rundt meg vil si jeg handler bevisst for å fremme god kultur

**Spørsmål om mestringsevne** (Leganger, Kraft og Røysamb 2000 i Devold 2011)

7. Det er lett for meg å holde meg til mine planer og nå mine mål.
8. Jeg er sikker på at jeg kan mestre uventede hendelser.
9. Takket være mine ressurser, vet jeg hvordan jeg skal takle uforutsette situasjoner.
10. Jeg er rolig når jeg møter vanskeligheter, fordi jeg stoler på min evne til å mestre dem.

**Spørsmål om indre motivasjon** (Kuvaas 2008 i Devold 2011)

11. Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull.
12. Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min.
13. Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende.

**Spørsmål om beslutningstaking (maximizing)** (Lai 2010 i Devold 2011)

14. Jeg synes det er lett å ta raske beslutninger.
15. Jeg opplever at jeg ikke har tid til å sette meg inn i beslutningsgrunnlaget.
16. Jeg ønske å finne et minimumskrav som alle involverte parter i en beslutning kan enes om.
17. Jeg synes beslutningstaking er tidskrevende.
18. 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.
19. Mine beslutninger er gjennomtenkte.
20. Uansett hva jeg gjør, krever jeg det aller beste av meg selv.
21. Folk som kjenner meg vil si at jeg tar raske beslutninger.

**Spørsmål om mindfulness** ([www.psych.rochester.edu/SDT/measures/maas\\_description.php](http://www.psych.rochester.edu/SDT/measures/maas_description.php))  
([www.selfdeterminationtheory.org/questionnaires](http://www.selfdeterminationtheory.org/questionnaires))

22. Jeg kan oppleve en følelse og ikke være bevisst det før en tid senere.
23. Jeg synes det er vanskelig å være fokusert på hva som skjer her og nå.
24. Jeg haster igjennom aktiviteter uten å være særlig oppmerksomme på dem.
25. Jeg tar meg selv i å lytte til noen med et øre, mens jeg gjør noe annet samtidig.
26. Jeg tar meg selv i å være opptatt med framtiden eller fortiden.

### **Andre bakgrunns spørsmål**

27. Hva er din alder?
28. Kjønn?
29. Hva er din høyeste fullførte utdanning etter videregående/gymnas?
30. Jeg har deltatt på lederkurs
31. Hvor mange år har du vært leder eller hatt lederansvar?  
I din yrkeskarriere? I nåværende organisasjon?

### **4.5 Datainnsamling**

Det elektroniske skjema i Questback ble sendt ut til enhetene 9. juli med et vedleggsvbrev som forklarte bakgrunn for spørreundersøkelsen samt forsikring om ivaretagelse av anonymitet. På forhånd var enhetene informert via kontaktperson i helseinstitusjonene om en kommende spørreundersøkelse. Antallet total ble det utsendt spørreskjema til var 99 respondenter. Av 99 respondenter var det 63 respondenter (63 unike) det vil si en svarprosent på 64 % (63,636 %).

### **4.6 Frafallsanalyse**

Svarprosenten kan variere i undersøkelser, og det er sjelden at man får svar fra alle som er trukket ut i undersøkelsen. Primært ønsker man å få så stor svarprosent som mulig samtidig som man ønsker å redusere frafallet, eller bortfallet som det også kalles (Johannessen, et al. 2011). Bruttoutvalget var på 99, det vil si 99 respondenter som er valgt ut til å delta. Nettoutvalget var på 63 (unike), det vil si de respondentene som faktisk deltar i denne undersøkelsen. For nærmere beskrivelse, se figur 4.2 som viser responslogg og figur 4.3 som viser questoversikt i vedlegg 4. Bruttoutvalg (\*N 99) – bortfall (\*N 36) = nettoutvalg (\*N 63)

Svarrespons eller svarprosent = (antall svar/bruttoutvalg)\*100 => 63,636 % = (63/99)\*100.

Det vil si 64 %.

Vi sendte ut spørreskjema i perioden 9. juli til 22. august. Det var 36 % som ikke hadde svart på undersøkelsen, det vil si 36 respondenter som vi ikke har opplysninger om. Årsaken til denne frafallsprosenten kan begrunnes i ulike grunner. I denne perioden var det mange som hadde ferieavvikling. Vårt valg av utsendelsestidspunkt betraktes som ugunstig tidsrom for en spørreundersøkelse (Johannesen, et.al., 2011:245). I og med at utsendelse av spørreskjema var 09. juli og siste åpen dato for svarrespons var satt til 23. august, så utgjorde dette 46 ukedager (34 virkedager mandag til fredag). Dette er forholdsvis rimelig lang responstid for en spørreundersøkelse, noe som vi tok i betraktning sett i forhold til ferieavviklingen. De fleste har ferieavvikling på 3-4 uker sammenhengende, mens det er relativt få som har en lengre ferieperioden over 4 uker sammenhengende. Fordelen med lang responstid var at vi kunne nå flest mulig av de utvalgte enhetene (respondentene), enten før og etter ferieavvikling. Dette vurderer vi også som en av årsakene til en forholdsvis høy svarrespons.

En annen årsak til bortfall kan skyldes at noen er sykemeldt eller har sluttet i jobben. Vi fikk bekreftelse på at en leder har sluttet i virksomheten i denne perioden.

Det tredje vi legger til grunn for bortfall kan skyldes ”overload”, det vil si at respondentene ikke vil delta på grunn av de tidligere har deltatt i en rekke spørreundersøkelser i virksomheten over en periode, og har gått lei. Det kan i tillegg være at enkelte er usikre på om resultatene blir behandlet konfidensielt, eller at noen spørsmål virker nærgående, provoserende eller at tema ikke er interessant.

#### **4.7 Reliabilitet**

Forenklet sagt så omhandler reliabilitet i hvilken grad et måleinstrument er stabilt på tvers av flere ulike målinger som for eksempel over tid, og mellom ulike personer (Kuvaas og Dysvik, 2012). Reliabiliteten knytter seg til nøyaktigheten i undersøkelsens data, hvilke data som benyttes, måten de er samlet inn på og hvordan de blir bearbeidet (Johannessen,et.al. 2011:40). Reliabilitet er også knyttet til hvorvidt undersøkelsen representerer den virkelige situasjonen. En tilfredsstillende reliabilitet er en forutsetning for at data skal kunne brukes til å teste den oppsatte hypotesen.



Ved å bruke faktorer for begrepene fra annen relevant forskning sikres en viss grad av reliabilitet. Vi kan ikke garantere 100 % for feilkoding ved benyttelse av spørreskjema i Questback, eller ved bruk av SPSS statistikkprogrammet. Vi benyttet 31 spørsmål i vårt spørreskjema, og lengden kan påvirke reliabiliteten. Utvalgte respondenter opplevde at anonymiteten ble ivaretatt ettersom vi benyttet *Questback*. Ingen navn var derfor knyttet til svarene og ingen vil kunne identifiseres i den ferdige oppgaven. Dette var for øvrig også var opplyst i informasjonsskrivet som fulgte undersøkelsen.

Reliabilitetsfaktor Cronbach`s alpha kan estimere reliabiliteten på måleinstrumenter, og den laveste terskel er 0,70 (Kuvaas, 2008). Tidligere studier har benyttet variabler med Cronbach`s alpha: Verdibevissthet 0,81 (Devold, 2011), indre motivasjon 0,88-0,93 (Kuvaas, 2008:63), mindfulness 0,80-87 (Brown og Ryan, 2003:826), maximizing 0,65-077 (Lai, 2010:168).

#### **4.8 Validitet**

Kortversjonen er at validitet omhandler i hvilken grad et måleinstrument mæler det vi faktisk ønsker å måler. En noe bredere forklaring er at det skilles mellom ulike former for validitet; begrepsvaliditet, intern- og ytre validitet også kalt konsistens (Shadish, Cook og Campell 2002 i Johannssen, et. al. 2011). Begrepsvaliditet handler om forholdet mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og de konkrete dataene. Begrepsvaliditet er et målingsfenomen, det vil si om det faktisk er samsvar mellom det generelle fenomenet (problemstillingen) som skal undersøkes og operasjonaliseringen/målingen.

Operasjonalisering betyr å gjøre et begrep målbart. En trussel mot begrepsvaliditet vil være dersom vi måler irrelevante begreper som ikke har en reel sammenheng med vår problemstilling som vi ønsker å få svar på i vår studie.

Det er foretatt vurderinger knyttet til validitet eller om påstandene reflekterer innholdet i definisjonene av indre motivasjon, beslutningstaking, oppmerksomhet og kulturbygging.

Ved for eksempel indre motivasjon er påstand 12 *Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min* ment å fange opp selve kjernen i definisjonen, det vil si at indre motivasjon har sitt utspring fra selve arbeidsoppgavene eller jobben. Påstand 11 *jeg føler at den jobben jeg gjøre er meningsfull* er konkretisering av begrepsdefinisjons henvisning til typer av indre belønninger.

Ved at vi benytter tidligere validerte spørsmål vil det styrke denne undersøkelsens validitet, tatt i betraktning at annen forskning har uttrykket noe reliabelt ved benyttelse av de samme faktorene (Johannessen,et. al. 2011). Validiteten øker ved å bruke faktorene som er benyttet i annen relevant forskning. Tidligere validerte spørsmål:

**Mindfulness:** Spørsmål 22, 23, 24, 25 og 26 ([www.psych.rochester.edu/SDT/measures/maas\\_description.php](http://www.psych.rochester.edu/SDT/measures/maas_description.php)) ([www.selfdeterminationtheory.org/questionnaires](http://www.selfdeterminationtheory.org/questionnaires)).

**Indre motivasjon:** Spørsmål 11, 12 og 13 (Kuvaas, 2008).

**Self-efficacy :** Spørsmål 7, 8, 9 og 10 (Leganger, Kraft og Røysamb, 2000)

**Verdibevissthet:** Spørsmål 1, 2, 3 og 6 (Devold, 2011)

**Maximizing:** Spørsmål 18, 19, og 20 (Lai, 2010)

**Tidsbruk:** Spørsmål 21 (Lai, 2010)

Ikke tidligere validerte spørsmål (Devold, 2011):

**Tidsbruk:** Spørsmål 14, 15 og 17. **Enighet:** Spørsmål 16

#### **4.9 Metoderefleksjon**

Til tross for at det i samfunnsvitenskapelig metodelære er et skille mellom kvantitative og kvalitative metoder så henter kvantitative tilnærminger mange av sine prosedyrer fra den naturvitenskapelige metode, men er tilpasset de faktiske forhold at det er mennesker og menneskelige fenomener som skal studeres (Johannessen,et.al. 2011:32). Det vil likevel være vanskelig å få med seg alt som skjer mellom mennesker. Derfor må forskeren delta i samfunnet for kunne skape innblikk i meningene bak handlingene og fortolke. Det vil kunne foreligge liten sikkerhet om årsaken til sammenhenger mellom variablene dersom studien skulle vise slike funn. Vi kan sammenfatte at det er en sammenheng, mulige mekanismer mellom dem og i hvilken retning som er sannsynlig.

Vi kommer begge fra virksomheter hvor etikk og verdier er på dagsorden. En av oss har bakgrunn som mellomleder og fagperson ved helseinstitusjonen, og i forhold til hypotesene foreligger det allerede en forforståelse og forutsetninger. Utvalget er derfor bevisst valgt fra et helseforetak med tre lokalsykehus som allerede har fokus på etikk og verdier.

Antall respondenter mener vi er tilstrekkelig for undersøkelsen. Vi satte et nedre mål for svarrespons til 50, det vil si 56 %. Vi fikk totalt 64 % som betyr 8 % mer enn nedre mål som var fastsatt. Ved bruk av en faktoranalyse bør det minst være 50 respondenter for at analysedelen av måleinstrumentet for verdibevissthet og kultur ikke skal svekkes (Hair et. al. 2006:112). I forhold til vår studie så er da 63 respondenter tilstrekkelig for å styrke analysedelen av måleinstrumentet.

Tverrsnittsundersøkelser kan si noe om hvordan fenomener varierer på et *visst tidspunkt*, men å trekke samme konklusjoner over tid vil ikke kunne være reelt i og med at situasjoner endrer seg og generasjonseffekter og livsløpseffekter kan derfor foreligge (Johannessen et. al. 2011:74).

I forhold til spørreskjemaets størrelse så påpeker Johannessen et. al. at mer enn 30 spørsmål kan gjøre analysen uoversiktlig, omfattende og vanskelig å håndtere (Johannessen et. al. 2011:273). Vi tok et utvalg på 31 spørsmål og mener disse er relevante for å fange opp det som skal undersøkes eller måles.

#### **4.10      Forskningsetikk**

Forskning må underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Johannessen, et. al. 2011:89). Vi avklarte med ledelsen i Helseforetaket om bruk av navnet Helseforetak. Kommuner er anonymisert. Respondentene fikk spørreskjema og infoskriv sendt ut via Questback hvor det informertes om frivillig deltagelse og ivaretagelse av anonymitet. Anonymiteten sikres også ved at ingen identifiseres ut fra funn og presentasjon. Questback sikrer også at navn og spørreskjema ikke kobles. Vår studie var derfor ikke underlagt meldeplikt til NSD. Dette ble også bekreftet via telefon med NSD, personombudet for forskning ved avdelingskontoret i Bergen.

## 5. ANALYSE

I dette kapittelet vil vi gi en presentasjon av de sentrale funn fra vår undersøkelse og analyse. Først foretar vi en beskrivende statistikk om hvem lederne er. Vi har utført korrelasjonsanalyse på hypotesene ved bruk av statistikkprogram SPSS. I forhold til besvarelse av forskningsspørsmål 2 har vi foretatt en faktoranalyse på variablene verdibevissthet, indre motivasjon, mindfulness - oppmerksomhet og maximizing – optimal beslutningstaking.

Ved forskningsspørsmål 2 har vi valgt å ta med utkjøringen av testrapporten. Bakgrunnen for dette er å gi en så utfyllende beskrivelse som mulig av testingen.

### 5.1 Forskningsspørsmål 1: Hvem er lederne ved Helseinstitusjonen

Vi har sammenfattet resultatene fra bakgrunnsspørsmålene i en tabell. Disse gir en presentasjon av lederne ved Helseforetaket.

	Prosentfordeling:		Gjennomsnitt:	Min/max	N
Alder			47,8 år	34 / 62	62
Kjønn	Mann: (N 20)	32,3 %	50 år	36 / 62	62
	Kvinne: (N 42)	67,7 %	49 år	34 / 62	
Hva er din høyeste fullførte utdanning?	Treårig høgskole: (N 16)	26 %			62
	4-6 års høyere utd.: (N 29)	47 %			
	Mer enn 6 års utd.: (N 17)	27 %			
Jeg har deltatt på lederkurs	Ja:	87,1 %			62
	Nei:	12,9 %			
Hvor mange år har du vært leder eller hatt lederansvar i din yrkeskarriere?			14 år	1 / 36+	62 (61)
Hvor mange år har du vært leder eller hatt lederansvar i nåværende organisasjon?			10,2 år 9,7	0,5 / 30+	62 (61)

Tabell 5.2. Hvem er lederne i Helseforetaket?

Som vi ser av tabellen er gjennomsnittsalderen til respondentene 48 år, yngste er 34 år og den eldste 62 år. Den yngst av menn er 36 år mens den yngste kvinne er 34. Både for menn og kvinner utgjør høyeste alder 62 år. Menn utgjør dermed 32 prosent av lederne i undersøkelsen mens kvinner utgjør 68 prosent (fig. 5.4 i vedlegg). I forhold til utdanning etter videregående (fig. 5.5 i vedlegg) så har 26 prosent fullført høyskole/universitet, 47 prosent har 4-6 års høyere utdanning. Den siste gruppen er på 27 prosent som har mer enn 6 års høyere utdanning, hvorav 11 var kvinner og 6 menn. Når det gjelder spørsmål om deltagelse på lederkurs svarte 87 prosent at de har deltatt på en eller annen form for lederutdanning (fig. 5.6 i vedlegg). Fordelingen av kjønn blant de som har deltatt på lederutdanning/kurs var 17 menn og 37 kvinner. Gjennomsnittlig antall år som leder i yrkeskarrieren totalt er 14 år og 10 år i Helseforetaket. Av disse har 12 menn og 30 kvinner mer enn 10 års erfaring som leder i sin yrkeskarriere mens 9 menn og 22 kvinner har mer enn 10 års erfaring i nåværende organisasjon. I forhold til tabell 5.3 (vedlegg 4) viser denne frekvenser på respondentenes alder. Størst hyppighet (frekvens 5) er alder 48, 49 og 56. Kumulert frekvens viser at 19 respondenter er under 45 år, 26 respondenter over 50 år og 17 respondenter mellom 45 og 50 år.

## 5.2 Forskningsspørsmål 2: Måleinstrument på verdibasert ledelse

Tabellen viser sammenfattet dataopplysninger fra testing ved bruk av SPSS, og vil også bli presentert nærmere i 5.3.1.

Spørsmål om verdibevissthet			Cronbach alfa
<b>1. Folk rundt meg vil si jeg er bevisst mine egne personlige verdier</b>			.618
Alternativer	Prosent	Verdi	
1 Svært uenig	0,0 %	0	
2 Uenig	1,6 %	1	
3 Delvis enig	12,7 %	8	
4 Enig	71,4 %	45	
5 Svært enig	14,3 %	9	
Total		63	
<b>2. Folk rundt meg vil si at jeg er bevisst ansattes og kollegaers personlige verdier</b>			.650
Alternativer	Prosent	Verdi	
1 Svært uenig	0,0 %	0	
2 Uenig	0,0 %	0	
3 Delvis enig	19,0 %	12	
4 Enig	68,3 %	43	
5 Svært enig	12,7 %	8	
Total		63	
<b>3. Folk rundt meg vil si at jeg er bevisst min organisasjons verdier</b>			.692
Alternativer	Prosent	Verdi	
1 Svært uenig	0,0 %	0	
2 Uenig	0,0 %	0	
3 Delvis enig	19,4 %	12	
4 Enig	77,4 %	48	
5 Svært enig	4,8 %	3	
Total		62	
<b>6. Folk rundt meg vil si det er samsvar mellom mine beslutninger og organisasjonens verdier</b>			.707
Alternativer	Prosent	Verdi	
1 Svært uenig	0,0 %	0	
2 Uenig	1,6 %	1	
3 Delvis enig	36,5 %	23	
4 Enig	61,9 %	39	
5 Svært enig	6,3 %	4	
Total		63	
<b>N = 62 sammensatt mål cronbach alpha .729</b>			

Tabell 5.4. Cronbach`s alpha verdier på verdibevissthet

Det var disse fire spørsmålene i tabell 5.4 som var ment å måle verdibevissthet, og ingen av spørsmålene ble forkastet i analysen. Fordelingen av svarene på verdibevissthet viser at normalfordelingen er skjøvet mot høyre og har en bratt topp på svar alternativ 4 (enig).

Som det vil fremgå av kapittel 5.3.1 ble det foretatt en signifikanttest med Cronbach`s alpha på variabler. Sammenligner vi våre resultater med tidligere funn på Cronbach`s alpha, ser vi at variabelen *verdibevissthet* i vår studie har en Cronbach`s alpha verdi 0,73, mens tidligere funn viser Cronbach`s alpha verdi 0,81. Dette er noe høyere enn vårt funn, men styrker likevel bruken av måleinstrumentet i vår studie. Laveste anbefalte terskel for Cronbach`s alpha verdien er 0,70 (Kuvaas 2008:63).

### **5.3 Forskningsspørsmål 3 og hypoteser**

Hvilken sammenheng er det mellom indre motivasjon og verdibevissthet - Maximizing og verdibevissthet - Mindfulness og verdibevissthet - Kulturbygging og verdibevissthet?

Ved forskningsspørsmål 3 har vi foretatt en utregning for å finne korrelasjon mellom variabelen verdibevissthet og de andre variablene.

#### **5.3.1 Analyse ved bruk av SPSS**

Vi brukte statistikkprogramvaren SPSS til utførelsen av analysen. SPSS er en forkortelse for Statistical Package for the Social Sciences og er et omfattende statistisk datahåndterings- og dataanalyseverktøy. Dette er det mest brukte og ett av de eldste programvarer innen statistisk analyse. Programvaren har et stort bruksområde for analyse av kvantitativ data. Vi har benyttet noen av disse til vår undersøkelse, som reliabilitetsanalyse med Chronbach's alpha, faktoranalyse, korrelasjon med Pearsons r og Spearman samt krysstabell. Vi velger å la tabellene fra SPSS være med i oppgaven da vi har forklart underveis i analysen i tillegg er de forklarende i seg selv.

#### **5.3.2 Faktoranalyse**

Faktoranalyse er ikke en selvstendig analysemetode, men er en samlebetegnelse for ulike multivariate statistiske metoder, og er et arbeidsverktøy som benyttes for å redusere datamengden vi jobber med. Vi vil her presentere dette nærmere i dette kapittel. I surveyen ble respondentene bedt om å ta stilling til en rekke utsagn. Vi har benyttet faktoranalyse for å finne reliabiliteten og for å identifisere mulige mønstre i materialet. Faktoranalysen gjør oss i stand til å avdekke og identifisere underliggende dimensjoner i besvarelsene, det vil si om i hvilken grad de systematisk sier seg enig eller uenig i utsagn. Vi søker etter korrelasjoner mellom variabler, og betydningen dersom vi slår de sammen i grupper, det vil si sammensatte mål. Dersom vi finner grupper som har høy korrelasjonskoeffisienter, så antar vi at variablene måler ulike aspekter ved en grunnleggende eller en latent variable (underliggende variabel). Denne kalles da en faktor. Det vil vanligvis etableres flere faktorer, og de sorteres etter styrken på ladningen de får fra de ulike variablene. Materialet blir strukturert og lettere håndterlig gjennom at det etableres faktorer på innbyrdes relaterte variabler og at faktorene rangeres/sorteres etter faktorladningene. På denne måten vil faktoranalyse også gjøre oss i stand til å gi en forklaring på mulige varians i datamaterialet (Ringdal, 2012).

### 5.3.3 Reliabilitetsanalyse med Cronbach`s alpha

Måler intern konsistens, en statistisk størrelse som varierer fra 0-1. En indeks har tilfredsstillende reliabilitet hvis alfa har en høy verdi, helst over 0,70. Jo sterkere sammenhenger mellom indikatorene, jo flere de er- jo bedre måles reliabilitet med Cronbach`s alfa (Ringdal, 2012:86).

#### *Reliabilitetsanalyse de 4 spørsmål vedrørende verdibevissthet:*

		N	%
Cases	Valid	62	98.4
	Excluded <sup>a</sup>	1	1.6
	Total	63	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Kommentar: en respondent excluded, 62 valid og er med i analysen.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.729	.730	4

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.875	3.742	3.968	.226	1.060	.009	4

Kommentar: gjennomsnitt 3,875. skår på 4 gir svaret: enig som gjennomsnitt da er nært opptil.



### 5.3.4 Datareduksjon

Vi ønsker å gjøre en datareduksjon for å redusere antall variable i analysen fra et stort antall spørsmål til et fåtall variable. I utgangspunktet ønsker vi at en faktor skal utgjøre en variabel, og det skjer når kravene til antall spørsmål og reliabilitet er oppfylt.

Vi ønsker å lage nye variable for hvert område vi undersøker, der den nye variabel utgjør gjennomsnittet av hva en respondent har svart på spørsmålene som tilhører dette område/faktoren. Det vil si at vi kan lage en ny variabel for hver av faktorene; Verdibevissthet, i SPSS kalt verdi, kultur, mestring, indremotivasjon, i SPSS kalt indmotiasjon, beslutning og oppmerksomhet- i SPSS kalt oppmerksom. Den nye variabelen skal være gjennomsnittsverdien av spørsmålene som lader på faktoren. Vi gjør da reliabilitetsanalyse for variablene for områdene vi ønsker å måle. Test med hjelp av Chromback`s alpha om items kan slås sammen til en variabel, eventuelt velge ut hvem som måler det samme, for å lette det videre analysearbeid.

#### *Reliabilitetsanalyse for de fire spørsmål som måler verdibevissthet:*

		N	%
Cases	Valid	62	98.4
	Excluded <sup>a</sup>	1	1.6
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.729	.730	4

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
verdi1	3.9677	.57167	62
verdi2	3.9194	.55215	62
verdi3	3.8710	.46107	62
verdi6	3.7419	.57075	62

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.875	3.742	3.968	.226	1.060	.009	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
verdi1	11.5323	1.433	.600	.391	.618
verdi2	11.5806	1.526	.550	.346	.650
verdi3	11.6290	1.778	.481	.237	.692
verdi6	11.7581	1.596	.458	.214	.707

Chronback`s alpha viser 0,729 som er et bra resultat, disse fire items kan da slåes sammen til en variabel i det videre analysearbeidet. Chronback`s alpha øker ikke om vi tar bort noen av items så vi beholder alle items og slår sammen til en felles variabel for verdibevissthet.

Vi kjørte først en faktoranalyse for å sjekke om spørsmålene måler samme dimensjon. Så kjørte vi en reliabilitetsanalyse. Chronbach`s alpha gir verdi på 0,729, som indikerer sterk sammenheng og vi spørsmålene kan gå inn i felles skala.

**Reliabilitetsanalyse for de to spørgsmål vedr kultur:**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	61	96.8
	Excluded <sup>a</sup>	2	3.2
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.529	.532	2

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
kultur4	3.7869	.55120	61
kultur5	3.9672	.63159	61

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.877	3.787	3.967	.180	1.048	.016	2

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
kultur4	3.9672	.399	.363	.131	<sup>a</sup>
kultur5	3.7869	.304	.363	.131	<sup>a</sup>

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
7.7541	.955	.97734	2

Vi ser en Chronbach`s alpha på 0,529 dette er for lavt til å kunne slå de to items sammen.

Vi kjører en frekvensanalyse på kultur og ser at kultur 5 har to missing:

**Statistics**

		kultur4	kultur5
N	Valid	63	61
	Missing	0	2

**kultur4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.2	3.2	3.2
	3.00	14	22.2	22.2	25.4
	4.00	44	69.8	69.8	95.2
	5.00	3	4.8	4.8	100.0
Total		63	100.0	100.0	

**kultur5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	13	20.6	21.3	21.3
	4.00	37	58.7	60.7	82.0
	5.00	11	17.5	18.0	100.0
	Total	61	96.8	100.0	
Missing	System	2	3.2		
Total		63	100.0		

Kultur5 har to missing, videre i analysen velger vi da kultur4.

Verdibevissthet korrelert med kultur (kultur4) gir Chromback`s alpha 0,671; vi anser det som akseptabelt, se tabell under:

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	62	98.4
	Excluded <sup>a</sup>	1	1.6
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.671	.704	2

**Inter-Item Correlation Matrix**

	verdi	Kultur
verdi	1.000	.543
kultur	.543	1.000

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.817	3.758	3.875	.117	1.031	.007	2

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
verdi	3.7581	.350	.543	.295	<sup>a</sup>
kultur	3.8750	.161	.543	.295	<sup>a</sup>

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

**Reliabilitetsanalyse for de fire spørsmålene om mestring:**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	60	95.2
	Excluded <sup>a</sup>	3	4.8
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.750	.757	4

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
mestring7	3.2167	.66617	60
mestring8	3.9667	.66298	60
mestring9	3.9667	.55132	60
mestring10	3.9333	.54824	60

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.771	3.217	3.967	.750	1.233	.137	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
mestring7	11.8667	2.219	.371	.143	.794
mestring8	11.1167	1.766	.678	.533	.610
mestring9	11.1167	2.071	.646	.509	.642
mestring10	11.1500	2.231	.530	.305	.702

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.0833	3.400	1.84383	4

Chronbachs aplha gir 0.75, som er høyt nivå og de fire items kan slås sammen til en verdi videre i analysen. Vi ser at om tar bort mestring 7 stiger chronbachs alpha til 0.794, men vi velger likevel beholde den da 0,75 regnes som høyt.

**Reliabilitetsanalyse for variablene vedrørende indre motivasjon:**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.828	.835	3

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
indmotivas11	4.1803	.59184	61
indmotivas12	3.9672	.81583	61
indmotivas13	3.9180	.69029	61

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.022	3.918	4.180	.262	1.067	.019	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
indmotivas11	7.8852	1.937	.633	.431	.821
indmotivas12	8.0984	1.357	.687	.507	.781
indmotivas13	8.1475	1.528	.776	.603	.670

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.0656	3.329	1.82454	3

Chronbahs alpha 0,828, som er høyt, den stiger heller ikke om noen at items utelates. Disse kan da slåes sammen til en variabel.

### *Reliabilitetsanalyse vedrørende variablene vedrørende beslutning:*

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	95.2
	Excluded <sup>a</sup>	3	4.8
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.412	.414	8

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
beslutning14	3.2333	.69786	60
beslutning15	3.1500	.77733	60
beslutning16	3.5167	.59636	60
beslutning17	3.3333	.77387	60
beslutning18	3.3833	.66617	60
beslutning19	3.8500	.48099	60
beslutning20	4.0000	.71307	60
beslutning21	3.2833	.76117	60



**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.469	3.150	4.000	.850	1.270	.092	8

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
beslutning14	24.5167	5.068	.127	.378	.402
beslutning15	24.6000	4.414	.286	.133	.320
beslutning16	24.2333	5.131	.173	.110	.382
beslutning17	24.4167	4.993	.105	.225	.417
beslutning18	24.3667	4.745	.264	.205	.339
beslutning19	23.9000	5.481	.107	.342	.405
beslutning20	23.7500	4.665	.253	.152	.341
beslutning21	24.4667	5.033	.100	.363	.418

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
27.7500	5.953	2.43996	8

Chronbachs alpha viser 0,412. dette er lavt og vi ser at den stiger ikke om vi tar ut noen items. Vi kjørte da faktoranalyse som eksplorerende prinsipl komponentanalyse med Varimax rotasjon og valgte ut beslutning14 og beslutning21 med lav vektning på component 1 og høy på component 2, se under:

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
beslutning14	.070	.835
beslutning15	.576	.109
beslutning16	.521	.066
beslutning17	.333	-.146
beslutning18	.663	-.125
beslutning19	.628	-.490
beslutning20	.472	.305
beslutning21	-.058	.821

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	62	98.4
	Excluded <sup>a</sup>	1	1.6
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.676	.678	2

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
beslutning14	3.2258	.71102	62
beslutning21	3.2742	.77183	62

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.250	3.226	3.274	.048	1.015	.001	2

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
beslutning14	3.2742	.596	.513	.263	. <sup>a</sup>
beslutning21	3.2258	.506	.513	.263	. <sup>a</sup>

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
6.5000	1.664	1.28994	2

Dette gir chrombach`sapalha på 0,676 for de to items, som ikke er høyt, men er akseptabelt. Vi velger da å slå sammen items beslutning 14 og beslutning 21 i den videre analysen.

***Reliabilitetsanalyse for variablene vedrørende oppmerksomhet:***

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	62	98.4
	Excluded <sup>a</sup>	1	1.6
	Total	63	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.623	.621	5

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
oppmerksom22	3.5645	.66827	62
oppmerksom23	3.8548	.74320	62
oppmerksom24	3.6452	.74870	62
oppmerksom25	3.4355	.84195	62
oppmerksom26	3.0161	.63998	62

### Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.503	3.016	3.855	.839	1.278	.097	5

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
oppmerksom22	13.9516	3.948	.354	.197	.580
oppmerksom23	13.6613	3.474	.473	.290	.517
oppmerksom24	13.8710	3.918	.289	.179	.613
oppmerksom25	14.0806	3.256	.451	.276	.527
oppmerksom26	14.5000	4.090	.323	.236	.594

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17.5161	5.336	2.30994	5

Chronbach`s alpha viser 0,623 på de 5 items, det er ikke høyt, men regnes som akseptabelt og vi velger å slå de sammen til en felles variabel videre i analysen.

Med denne datareduksjon står vi igjen med 6 variabler sammenslåtte variabler for områdene vi vil analysere videre; en uavhengig; verdibevissthet. Resterende er kultur, mestring, indre motivasjon, beslutningstaking og oppmerksomhet.

### 5.3.5 Korrelasjonsanalyse med Pearsons r

Korrelasjon betyr statistisk sammenheng mellom to variabler, korrelasjonsmål gir tallmessig uttrykk for styrken i sammenhengen og noen ganger på retningen. Matematisk formel, se vedlegg 5. Korrelasjon kan være et ledd i kjeden som underbygger en årsakshypotese (Ringdal, 2012;299). Korrelasjon kan også fange tilfeldige sammenhenger, så man kan ikke slutte fra korrelasjon til årsak. Persons r, er det mest benyttede korrelasjonsmål, det angir type samvariasjon for ulike variabler og styrken på den, en standard koeffisient og varierer mellom -1 og +1. korrelasjon på 0 indikerer at det ikke er lineær sammenheng, +1 indikerer full positiv sammenheng. Over 0,70 anses som høyt. Persons r måler lineær korrelasjon. (Johannessen, A. et. al. 2011). Persons r måler lineær korrelasjon og den angir type samvariasjon for ulike variabler og styrken på den. Det er en tydelig positiv korrelasjon ved enheter som har høye verdier på en variabel og høye verdier på den andre variabelen. Dersom det er høye verdier på den en variabel og lave på den andre er det en negativ korrelasjon. Mellom 0,40-0,69 vurderes som moderat korrelasjon, 0,70-0,89 anses som høyt og over 0,90 vurderes som meget høyt (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011).

Videre gjør vi en korrelasjonsanalyse for å se på interne sammenhenger mellom variablene, vi kan si noe om styrken og retningen på en bivariat sammenheng. Korrelasjon betyr statistisk sammenheng mellom to variabler, korrelasjonsmål gir tallmessig uttrykk for styrken i sammenhengen og noen ganger på retningen. Korrelasjon kan være et ledd i kjeden som underbygger en årsakshypotese (Ringdal, 2012;299). Korrelasjon kan også fange tilfeldige sammenhenger, så man kan ikke slutte fra korrelasjon til årsak. Grad av korrelasjon er, eller hvor sterkt variablene er bundet med hverandre kan måles med korrelasjonsanalyse.

Signifikant nivå; sannsynlighet for at sammenhengen i utvalget kan generaliseres til populasjon, hvilke hypoteser er mest rimelig på bakgrunn av dataobservasjon/analyse. Man kan velge signifikant nivå og foreta nullhypotesetest. Vanlig signifikant nivå er 5 % eller  $0,05\alpha$ . Innenfor medisins forskning er det ofte krav om signifikans på 0.01 nivå. Vi kan også velge 10 % nivå, det vil da vise en forsiktig, svak sammenheng og gi svak støtte til hypotesen (Ringdal, 2012).

Vi kjørte korrelasjonsanalyse med correlation coefficient Perasons, two- tailed i SPSS:

***Korrelasjon verdibevissthet- kultur:***

	Mean	Std. Deviation	N
verdi	3.8750	.40171	62
kultur	3.7619	.58790	63

		Verdi	kultur
verdi	Pearson Correlation	1	.543**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	62	62
kultur	Pearson Correlation	.543**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	62	63

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pearson r 0,543 er innenfor området moderat samvariasjon og signifikant innenfor 0,01 nivå som indikerer samvariasjon mellom variablene verdibevissthet og kulturbygging.

***Verdibevissthet- opplevd mestring:***

	Mean	Std. Deviation	N
Verdi	3.8750	.40171	62
Mestring	3.7708	.46096	60

### Correlations

		verdi	mestring
Verdi	Pearson Correlation	1	.181
	Sig. (2-tailed)		.171
	N	62	59
Mestring	Pearson Correlation	.181	1
	Sig. (2-tailed)	.171	
	N	59	60

Pearsons r 0,181 er svak samvariasjon og korrelasjon er ikke heller ikke signifikant.

*Verdibevissthet korrelert med indre motivasjon:*

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Verdi	3.8750	.40171	62
indmotivasjon	4.0219	.60818	61

### Correlations

		verdi	indmotivasjon
Verdi	Pearson Correlation	1	.396**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	62	60
indmotivasjon	Pearson Correlation	.396**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	60	61

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pearsons r 0,396 er moderat samvariasjon og korrelasjon er signifikant på 0,01 nivå.

***Verdibevissthet korrelert med beslutningstaking:***

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Verdi	3.8750	.40171	62
Beslutning	3.2500	.64497	62

**Correlations**

		Verdi	beslutning
Verdi	Pearson Correlation	1	.204
	Sig. (2-tailed)		.115
	N	62	61
Beslutning	Pearson Correlation	.204	1
	Sig. (2-tailed)	.115	
	N	61	62

Pearsons r 0,204 er lav samvariasjon og korrelasjon er ikke signifikant.

***Verdibevissthet korrelert med oppmerksomhet:***

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Verdi	3.8750	.40171	62
oppmerksom	3.5032	.46199	62

**Correlations**

		verdi	oppmerksom
Verdi	Pearson Correlation	1	.115
	Sig. (2-tailed)		.377
	N	62	61
oppmerksom	Pearson Correlation	.115	1
	Sig. (2-tailed)	.377	
	N	61	62

Pearsons r 0,115 er lav samvariasjon og korrelasjon er ikke signifikant.



## Oppsummert:

Når det gjelder korrelasjoner ser vi av analysen på den første kolonnen "verdi" så kan vi tolke det på følgende måte: Verdi er positivt og signifikant korrelert med kultur ( $p < 0,001$ ) og indre motivasjon ( $p < 0,01$ ). Når det gjelder sammenhengen mellom verdi og de andre variablene så er det en positiv sammenheng, imidlertid er ikke korrelasjonene statistisk signifikant på 0,05 nivå. Dersom vi bruker et signifikansnivå på 0,05 for å forkaste nullhypotesen om at det ikke er sammenheng mellom variabler, kan nullhypotesen angående mestring, beslutning og oppmerksomhet ikke forkastes og vi kan ikke anta det er en sammenheng mellom disse variablene og verdi. Oppsummert så indikerer resultatene at vi med relativt stor sikkerhet kan anta at det er en positiv sammenheng mellom verdi og kultur og verdi og indre motivasjon.

### 5.3.6 Korrelasjonsanalyse Spearman`s rho

Vi ønsket å gjøre en korrelasjonsanalyse med Spearman`s rho for å vurdere hvordan det endret grad av signifikans, se hvordan det påvirket grad av samvariasjon og om grad av samvariasjon økte.

Spearman`s rho måler rangkorrelasjon, det vil si korrelasjon mellom to ordinale variabler der analyseenheter har unike ranger. Den er en ikke-parametrisk korrelasjonstest og er ikke basert på parameterne estimater som beskriver variablenes spredning i populasjon- krever ikke normalfordeling. Spearman`s rho test måler rang-korrelasjon mellom to ordinale variabler. Enhetene sorteres og kategoriseres etter størrelse og tildeles rangverdi. Deretter testes graden av kausal monoton sammenheng, eks høye verdier på den ene variabelen samvarierer med høye verdier på den andre eller lave verdier på den ene samvarierer med lave verdier på den andre variabelen (Eikemo og Clausen, 2012).

			verdi	kultur
Spearman's rho	Verdi	Correlation Coefficient	1.000	.550**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	62	62
	kultur	Correlation Coefficient	.550**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	62	63

			verdi	kultur
Spearman's rho	Verdi	Correlation Coefficient	1.000	.550**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	62	62
	kultur	Correlation Coefficient	.550**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	62	63

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korrelasjon «verdibevissthet» og «kultur» var signifikant med Pearsons r. Vi ser her at grad av samvariasjon øker noe fra 0,543 til 0,55 og korrelasjon er signifikant.

			Verdi	mestring
Spearman's rho	Verdi	Correlation Coefficient	1.000	.214
		Sig. (2-tailed)	.	.103
		N	62	59
	Mestring	Correlation Coefficient	.214	1.000
		Sig. (2-tailed)	.103	.
		N	59	60

Grad av samvariasjon øker fra 0,181 med Pearsons r til 0,214 som gir økning til svak samvariasjon. Samvariasjon er likefult ikke signifikant.

			verdi	Indmotivasjon
Spearman's rho	Verdi	Correlation Coefficient	1.000	.417**
		Sig. (2-tailed)	.	.001
		N	62	60
	indmotivasjon	Correlation Coefficient	.417**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.001	.
		N	60	61

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korrelasjon mellom “Verdibevissthet” og “indre motivasjon” øker fra 0,396 ved Pearsons r til 0,417 som gir moderat korrelasjon og den er også signifikant.

			Verdi	Beslutning
Spearman's rho	Verdi	Correlation Coefficient	1.000	.238
		Sig. (2-tailed)	.	.064
		N	62	61
	beslutning	Correlation Coefficient	.238	1.000
		Sig. (2-tailed)	.064	.
		N	61	62

Korrelasjon mellom «verdibevissthet» og «beslutningstaking» øker fra 0,204 med Pearsons r til 0,238 med Spearman`s rho. Gir en svak økning i grad av samvariasjon. Korrelasjon er likefult ikke signifikant.

			verdi	Oppmerksom
Spearman's rho	Verdi	Correlation Coefficient	1.000	.098
		Sig. (2-tailed)	.	.453
		N	62	61
	Oppmerksom	Correlation Coefficient	.098	1.000
		Sig. (2-tailed)	.453	.
		N	61	62

Korrelasjon «verdibevissthet» og «oppmerksomhet» går ned fra 0,115 med Pearsons r til 0.098 med Spearmans. Analysen viser ikke signifikant nivå.

Oppsummert ser vi også her at verdi er positivt og signifikant korrelert med kultur ( $p < 0,001$ ) og indre motivasjon ( $p < 0,01$ ). Analysen viser ikke endring som gir økt signifikantnivå for områdene verdi-mestring, verdi-beslutning og verdi-oppmerksomhet. De er heller ikke signifikante innenfor området 0,010 nivå og gir dermed heller ikke svak støtte til hypotesene. Nullhypotesene kan ikke forkastes.

Vi gjorde en linear regresjonsanalyse i SPSS med «verdibevissthet» som uavhengig variabel, med de andre 5 variablene for å sjekke lineær sammenheng og om regresjonsanalysen viste annet signifikantnivå. Dette gav ikke videre funn og valgte ikke å ta det med videre da det

ikke har betydning for vår oppgave. Vi gjorde også en lineær regresjonsanalyse med variablene «verdibevissthet» kultur og indre motivasjon. De korrelerer ikke med hverandre, vi har ikke drøftet dette videre.

### 5.3.7 Krysstabell variablene verdibevissthet - kultur

Vi kjørte en krysstabell for variablene verdibevissthet- kultur og verdibevissthet- indre motivasjon:

verdi1,2,3,6 \* kultur4 Crosstabulation

Count		kultur4				Total
		2.00	3.00	4.00	5.00	
verdi1,2,3,6	3.00	0	3	0	0	3
	3.25	0	4	2	0	6
	3.50	1	1	1	0	3
	3.75	1	3	9	1	14
	4.00	0	3	23	0	26
	4.25	0	0	3	1	4
	4.50	0	0	4	0	4
	4.75	0	0	1	0	1
	5.00	0	0	0	1	1
Total		2	14	43	3	62

Kommentar: når vi kjører Chromback`s alpha på denne krysning verdibevissthet- kultur får vi verdi på 0,67 som er noe lav for å brukes i overføringsverdi. Vi ser i tabell over at 23 stk har skåret 4 både for verdibevissthet og spørsmål 4. – ”folk rundt meg vil si jeg er bevisst organisasjonens verdier og bruker verdiene aktivt i positiv kulturbygging”. Vi kan likevel ikke si det er en robust sammenheng, det kan være mange andre variabler som ikke vises i denne kryssanalysen eller i vår undersøkelse.

**Krysstabellvariablene verdibevissthet- indre motivasjon:**

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
verdi1,2,3,6 * indmotivas11	62	98.4%	1	1.6%	63	100.0%

**verdi1,2,3,6 \* indmotivas11 Crosstabulation**

Count

		indmotivas11			Total
		3.00	4.00	5.00	
verdi1,2,3,6	3.00	1	2	0	3
	3.25	1	4	1	6
	3.50	0	3	0	3
	3.75	3	7	4	14
	4.00	1	19	6	26
	4.25	0	2	2	4
	4.50	0	3	1	4
	4.75	0	0	1	1
	5.00	0	0	1	1
Total		6	40	16	62

Kommentar: vi ser at 19 respondenter gir alternativ 4, som tilsvarer «enig» i sitt svar for «jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull samtidig gir alternativ 4 på spørsmålene innen verdibevissthet.

## 5.4 Oppsummering av de mest sentrale funn

En undersøkelse tar utgangspunkt i 2 hypoteser. Forskningshypotese og nullhypotese. Forskningshypotesen er at det finnes en sammenheng mellom to variabler, som vil gi utslag i gjennomsnittsverdien i utvalget i forsøksgruppen, her; leder i Helseforetaket. Og at resultatet da er overførbart til ledere generelt. Nullhypotesen er det motsatte, at det ikke finnes noen sammenheng mellom disse to variablene, og at det følgelig ikke vil være noen forskjell i gjennomsnittsverdien til forsøksgruppen. Vi har 4 forskningshypoteser, alle knyttet til verdibevissthet, og 4 nullhypoteser til de samme forskningshypoteser. Hvilken av hypotesene som er riktig regnes bl.a. ut fra signifikansnivå. Vi har også brukt korrelasjonsmål. Med små utvalg er det særlig en fare for å gjøre en type 2 feil, det vil si at man forkaster forskningshypotesen og beholder nullhypotesen, fordi man tror et utslag skyldes tilfeldigheter når det egentlig er en reell effekt. Med store utvalg er det særlig en fare for å gjøre en type 1 feil. Det vil si at man forkaster nullhypotesen og beholder forskningshypotesen, fordi man tror et utslag skyldes en reell effekt når det egentlig skyldes tilfeldigheter. Dette skjer også hvis utvalget i seg selv ikke er representativt for populasjonen (Field, 2009). Vi kan ikke «bevise» at nullhypotesen er rett, bare at den er gal og dermed kan forkastes.

Analysen viser verdibevissthet er positivt og signifikant korrelert med kultur ( $p < 0,001$ ) og indre motivasjon ( $p < 0,01$ ). Siden p-verdi er mindre enn valgte signifikantnivå, på 0,05 forkastes nullhypotesene for variablene «verdibevissthet»- «indre motivasjon» og «verdibevissthet»-« kultur» og de alternative hypotesene beholdes. Dette vil si at det er signifikant forskjell i forventningsverdi mellom de to gruppene.

Vårt utvalg betegnes ikke som stort, men kan være representativt. Eikemo og Clausen (2012) viser til utvalg for å gjøre faktoranalyse, 50-100 gir dårlig faktoranalyse, over 200 gir grei løsning mens over 300 gir god faktoranalyse. Vårt utvalg kan være noe lavt for analysen og kan medvirke til at nullhypoteser ikke kan forkastes.

Analysen tester årsakssammenhenger, vi opererer med to hypoteser:

1. Nullhypotesen ( $H_0$ )
2. Forskningshypotesen ( $H_1$ )

De mest grunnleggende statistiske feilene kalles type I og type II feil:

1. Type I feil; feilaktig avisning av nullhypotesen. Type I feil minker ved økende signifikansnivå.
2. Type II feil; Beholde nullhypotesen når den er feil. Type II feil øker ved økende signifikansnivå. Type 2 feil minker ved økende statistisk utvalg. Sannsynligheten for å gjøre denne feilen finner vi ut fra testens styrkefunksjon og kan reduseres ved å ta mange nok målinger

		Forhold i populasjonen	
		H <sub>0</sub> er riktig	H <sub>0</sub> er gal
Beslutning	Avvise H <sub>0</sub>	Type 1 Feil	Riktig avgjørelse
	Beholde H <sub>0</sub>	Riktig Avgjørelse	Type 2 feil

Tabell 5.5: Type I og type II feil (Field, 2009)

Vi står igjen med hypotesene:

### Hypotese 1:

*Ledere som er verdibevisste er mer indre motivert i sin lederutøvelse*

Hypotesen er testet og resultatet indikerer positiv sammenheng, nullhypotesen ble forkastet.

### Nullhypotese 2:

*Det er ingen signifikant sammenheng mellom verdibevissthet og beslutningstaking hos ledere i sin yrkesutøvelse.*

Vi finner ingen signifikant sammenheng mellom variablene og nullhypotesen blir stående.

### Nullhypotese 3:

*Det er ingen signifikant sammenheng mellom verdibevissthet og oppmerksomhet hos ledere i sin yrkesutøvelse.*

Vi finner ingen signifikant sammenheng mellom variablene og nullhypotesen blir stående

**Hypotese 4:**

*Ledere som er verdibevisste er mer positive kulturbyggere*

Hypotesen er testet og resultatet indikerer positiv sammenheng og nullhypotesen ble forkastet.



## 6. DISKUSJON

I dette kapittelet diskuterer vi analysen og de sentrale funnene som avdekkes i undersøkelsen, det vil si å generalisere funn til problemstillingen undersøkelsen startet med.

Problemstillingen omhandler *i hvilken grad ledelsesfilosofien verdibasert ledelse utøves i den daglige ledelse, og om verdibevissthet vil ha innvirkning på utøvelsen av lederskap.*

Kapittelet er bygd opp på samme måte som tidligere i oppgaven, det vil si etter forskningsspørsmålene og de fremsatte hypotesene. Vi starter først med en presentasjon av forskningsspørsmål en og redegjør for hvem lederne i virksomheten. Vi vurderer måleinstrumentet og ser på hvorfor det er interessant å måle verdibevissthet før vi går over på diskusjon av hypotese 1 og 4. Ved testing av hypotese 2 og 3 så er det en positiv sammenheng mellom variablene, imidlertid er ikke korrelasjonene statistisk signifikant på 0,05 nivå eller på 0,01 nivå. Vi har derfor valgt å ikke ta med disse videre i denne drøftingsdelen.

### 6.1 Forskningsspørsmål 1: Hvem er lederne i virksomheten og om etisk refleksjon

I denne studien var det 68 % kvinnelige ledere. Dette kan ha en sammenheng med at det er flest kvinnelige arbeidere i helse- og sosialyrker, å da spesielt fra sykepleieryrket i følge Elisabeth Rønning. Hun foretok en undersøkelse for SSB i 2009 på ”helsearbeidere” og hvordan arbeidsforholdene i Norges fremtidige vekstnæring er, der hun blant annet viser til at hver tredje kvinne jobber i denne type næring innen helse- og sosialtjenester.

Vår studie viser at gjennomsnittsalderen på lederne er ca 48 år og hele 47 prosent av lederne har 4-6 års høyere utdanning. Den gruppen som hadde mer en 6 års høyere utdanning besto av 27 prosent. Dette tyder på at det er god kompetanse i organisasjonen. Studien viser også at lederne i yrkeskarrieren har gjennomsnittlig 14 års erfaring som leder, og gjennomsnittet er 10 års erfaring som leder i den nåværende organisasjonen. Lederne i denne studien ser dermed ut for å være rimelig erfarne. Sett ut fra AFF`s undersøkelse så viser denne at ledererfaring bidrar til å skape større forståelse for viktigheten av etikk og sterkt samfunnsansvar (Colbjørnsen, 2004:113).

Vår studie hadde ingen spørsmål som fanget opp om lederne opplevde at etiske dilemmaer oppsto på arbeidsplassen. I ettertid ser vi at dette kunne vært interessant å tatt med, spesielt sett i forhold til hvilket konfliktnivå som kan eksistere i organisasjonen, og hvilken løsninger

lederen har på slike dilemmaer dersom det eksisterer. Begrunnelse for interessen av dette er fordi lederne fra et slikt fagmiljø har fått kjennskap til, og satt fokus på refleksjon og etikk fra sin utdanning.

Colbjørnsen (ibid) viser til at lederskap innenfor det verdibasert perspektiv skal motivere ansatte ved å skape respekt og beundring for virksomheten i samfunnet. Videre hevder Colbjørnsen at et slikt lederskap må inneha intellektuell forståelse av samspillet mellom organisasjonen og samfunnet. Det er særlig lagt vekt på at dette utøves av de som har lang utdanning, har kontakt med fagmiljøer innenfor arbeidsplassen og hyppige refleksjoner over hva jobben som leder gjør med dem som mennesker (Colbjørnsen, 2004:170).

I studien vår finner vi ingen korrelasjon mellom verdibevissthet og alder, noe som er motstridende. En mulig forklaring kan være at vi ikke har benyttet *alder* som en del av hypotesene. Likevel viser andre studier at både alder, utdanning og erfaring er en sannsynlig årsak til en sammenheng selv om dette ikke gav korrelasjon i vår studie (Colbjørnsen, 2004).

## **6.2 Forskningsspørsmål 2: Måleinstrument for verdibevissthet**

De fire spørsmålene som vi brukte til å måle verdibevissthet var tidligere benyttet i en masterstudie, og etter hva vi har forstått så ble det først da testet ut som måleinstrument. Denne studien hadde et lavere antall respondenter (38) enn vår studie (63). Dette var et lavere antall respondenter enn et anbefalt minimum for å gjennomføre en faktoranalyse. Likevel hadde denne studien gode faktorladninger, høy Cronbach`s alpha og ratio på ca 10:1 på antall spørsmål i forhold til respondenter (Devold, 2011:54). Det var derfor interessant å kunne benytte samme måleinstrumentet for verdibevissthet, spesielt med tanke på hva resultat kunne si oss i forhold til vårt utvalgte forskningsområde og lederutvalg. Spørsmålene er basert på tema innen arbeids og organisasjonsforhold, og kan for øvrig benyttes for undersøkelser i alle typer organisasjoner. Vår oppfatning er at i helse- og omsorgsinstitusjoner er det spesielt viktig å være verdibevisst i fagmiljøet. For finne indikasjoner på verdibevissthet hos ledere i vår studie brukte vi følgende spørsmål/utsagn:

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*

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

I vår studie fikk variabelen verdibevissthet Cronbach`s alpha 0,729 som er indikerer sterk sammenheng mellom de fire spørsmålene.

##### 6.2.1 Hvorfor interessant å måle verdibevissthet?

Som vi innledningsvis nevnte i dette kapittelet, er det interesse å finne indikasjoner på verdibevissthet hos våre utvalgte ledere. Interessen er først og fremst fordi vi mener at dette har stor betydning for det viktige og ansvarsfulle arbeidet de utfører i sin profesjon innen helse- og omsorgstjenesten. Dette fører igjen direkte til vår problemstilling om *i hvilken grad ledelsesfilosofien verdibasert ledelse utøves i den daglige ledelse og om verdibevissthet vil ha en innvirkning på utøvelsen av lederskap*. Verdiene har først og fremst betydning i vår daglige samhandling i organisasjonen, men i tillegg vil de være av stor betydning i forholdet til organisasjonens kunder og pasienter. Også i rekrutteringssammenheng, i konfliktsituasjoner, medarbeidersamtaler og ved introduksjon av nye medarbeidere, er verdiene viktig og nyttig. Bevisstheten rundt verdiene vil kunne bidra til refleksjon over handlinger og adferd, og gir dermed også muligheter til forbedringer.

I en studie av verdiarbeid i et norsk sykehus indikerte funn at selv i en verditung organisasjon var det ønskelig med kritiske verdirefleksjoner over faglige spørsmål, vurderinger og prioriteringer (Eide og Eide, 2008). Det tolkes som et uttrykk for et behov for å videreføre verdiarbeid i en praksis og mer kritisk, undersøkende og selvransakende retning. Et interessant funn i undersøkelsen var at de som hadde størst interesse for å utfordre seg selv mer, stilte seg kritisk til måten kjerneverdiene utførtes på, og betraktet kjerneverdiene som svært generelle. Studien avdekket at de betrakter verdiarbeid som viktig og mener det må få betydning for funksjonaliteten, da spesielt med tanke på kvaliteten i pasientbehandlingen. For å være tilstrekkelig motivert krever de med andre ord høy relevans (ibid:41).

##### 6.2.2 Måleinstrument for kultur - kulturbygging

I vår undersøkelse hadde vi to spørsmål som var ment å måle *kultur*:

4. Folk rundt meg vil si jeg er bevisst organisasjonens verdier og bruker verdiene aktivt i positiv kulturbygging.

5. Folk rundt meg vil si jeg handler bevisst for å fremme god kultur

Disse skulle gi indikasjoner på lederens selvoppfattelse av om andre i organisasjonen betraktet han/hun som en som kjenner organisasjonens verdier, er en *god* kulturbygger i miljøet, og som handler bevisst for å fremme positiv kultur.

Vi valgte å ha disse spørsmålene med i studien fordi kulturen er av stor betydning for implementering av verdier i organisasjonen. Dette går også på hvorvidt lederne reflekterer over sin egen selvoppfattelse av adferd i organisasjonen. Vi mener disse to spørsmålene linker opp mot spørsmål 3 som omhandler *folk rundt meg vil si at jeg er bevisst min organisasjons verdier*. Ved å være bevisst organisasjonens verdier synligjør også muligheten for at verdier utføres i praksis. Dette er med på å fremheve kulturens innhold (verdier, normer, og virkelighetsoppfatninger) og konkretisere kulturen (kulturens uttrykk).

Disse spørsmålene er ikke tidligere testet, og vi er usikre på om spørsmålene er godt nok formulert og kan benyttes for å måle kultur. Dette utgjør en begrensning for denne studien.

Ved frekvensanalyse har spørsmål 4 en normalfordeling som er skjøvet til høyre, det vil si 69,8 % på verdi 4 (enig). Spørsmål 5 har også fordeling mot høyre, da med 58,7 % på samme verdi. Derimot er det to missing på denne besvarelsen.

Ved testing av sammensatt mål *kultur(kulturbygging)*, var reliabilitetsstatistikken for Cronbach`s alpha verdien 0,529. Dette er for lav verdi for et sammensatt mål. I forhold til indre motivasjon hevder Kuvaas at laveste anbefalte terskelverdi for Cronbach`s alpha er 0,70 (Kuvaas, 2008:202). Lance, Butts og Michels hevder at i forhold til hvor høyt Cronbach`s alpha bør være for det praktiske formål, kommer an på hva som måles. Ved kliniske formål bør Cronbach`s alpha være over 0,90 (Lance et. al 2006 i Kuvaas og Dysvik, 2008:203).

I rapportdata og item-total statistikk så ser vi at verdien er negativ på grunn av en negativ gjennomsnittlig kovarians mellom elementer. Dette bryter påliteligheten i modellens forutsetninger. Vi valgte derfor kun å ha med kulturspørsmålet 4 for den videre analysen. Dette spørsmålet gir en føring på relasjonsorientering, som omhandler blant annet lederens opplevelse av økt selvinnsikt. Selvinnsikt her forstått som samsvar mellom hva du tror omgivelsene synes og hvordan du selv oppfatter deg som leder og positiv kulturbygger (Westli, Bergheim og Eid, 2012). Selvinnsikt og mellommenneskelige ferdigheter inngår i kulturbygging og vil være viktige egenskaper innen Helse- og omsorgssektoren.

En annen begrensning som kan være av avgjørende betydning for denne studien kan være relatert til antall spørsmål/påstander i faktor *kultur*. Usikkerheten ved å benytte for få

spørsmål er hvorvidt om påstandene reflekterer innholdet i definisjonen *kulturbygger* (som utleder av begrepet kultur). I følge Kuvaas er det viktig å ha med mange nok påstander for å fange bredden i definisjonen og for å få stabilitet i måleinstrumentet. Som nedre terskelverdien bør det brukes minst *tre* påstander for å måle *en* egenskap hevder Kuvaas (2008:201). Begrunnelsen for å ikke bare benytte *en* påstand er at de egenskapene vi måler er vanskelig å fange opp rent innholdsmessig, og det er vanskeligheter med å vurdere målingens reliabilitet og stabilitet fordi vi ikke har noe sammenligningsgrunnlag. Vurderingen av reliabiliteten til målingen eller måleinstrumentet utføres med bakgrunn i gjennomføring av flere observasjoner (Kuvaas, 2008:204).

### **6.3 Forskningsspørsmål 3. Sammenhenger og hypoteser**

I denne delen tar vi for oss drøftingen av de to sammenhengene og de hypotesene som ikke ble forkastet etter testing og analyse. Som vi tidligere har beskrevet i analysedelen så fant vi moderat samvariasjon og korrelasjon Pearsons  $r$  0,396 som er en moderat samvariasjon, og korrelasjon er signifikant på 0,01 nivå (two-tailed) mellom verdibevissthet og variabel *indre motivasjon*. Mellom verdibevissthet og variabel *kultur* var Pearson  $r$  0,543 og innenfor området moderat samvariasjon og signifikant innenfor 0,01 nivå (two-tailed).

#### **6.3.1 Hypotese 1: Ledere som er verdibevissthet er mer indre motiverte i sin lederutøvelse**

Vår problemstillingen som vi innledningsvis presenterte, handler om i hvilken grad verdibasert ledelse utøves i den daglige ledelse, og om verdibevissthet vil ha innvirkning på utøvelsen av lederskap. De funn som avdekkes i studien vil kunne gi indikasjoner på svar på den første delen av problemstillingen. For den andre delen av problemstilling vil det være teori fra tidligere forskning på området som kan støtte opp om dette spørsmålet. Vi skal her se noe nærmere på noen sammenhenger og hva litteratur støtter opp om.

Hvordan kan vi avdekke at verdibasert ledelse utøves i daglig praksis? Vi har tatt med visse forutsetninger når vi prøver å gi forklaring på dette. Det er mange viktige indikatorer å se etter når en slik problemstilling skal besvares. Vi har derimot begrenset oss til å se på tre indikatorer som er av betydning. Den første indikatoren i forhold til om verdibasert ledelse utøves er hvorvidt leder er verdibevisst, den andre indikatoren er om leder er indre motivert i forhold til arbeidsoppgaver som utføres, meningen med jobben og om han/hun synes jobben er interessant. Den tredje indikatoren er kulturbygging-kulturbevissthet som blir diskutert i

kapittel 6.3.2. Vi vil først gi et lite historisk tilbakeblikk som vi synes er viktig, sett i forhold til de antagelser vi har av funn. Ved oppstart av prosjekt i 2009 var det mange spørsmål som dukket opp. Hovedsakelig gikk de på hvordan organisasjonen i høyere grad kunne fokusere på verdibasert ledelse – og på en konstruktiv måte løfte frem og praktisere det felles verdigrunnlaget *kvalitet – trygghet – respekt – omsorg* som en verdiplattform. Med dette i fokus var det også naturlig å stille spørsmålet om hvilken metodikk som kunne støtte arbeidet med kulturbygging og motivering av ansatte. Helseforetakets ledere og medarbeidere er styrt av verdier i sine handlingsmønstre. Alle har sine personlige verdier, fagetiske verdier og retningslinjer i hverdagen. Prosjektet skulle bidra til at dette arbeidet, løftet frem det som man har av felles verdier – organisasjonens verdier. Den økte oppmerksomheten på etikk og verdier i helseforetaket berører mange, internt som eksternt. Verdigrunnlaget og kulturverdiene er retningsgivende for praksis, gode holdninger og motivasjon. Selve prosjektet har bidratt til å sette fokus på blant annet mellomledernes behov for støtte, og som blir fulgt opp i egne prosjekt. I forhold til arbeidet med verdibevisst hverdag så er det ikke foretatt systematisk evaluering av prosjektgjennomføring eller resultater (Helse-Nord rapport 2012:7). Synlige verdier var intensjonen med prosjektet, og verdigrunnlaget er synlig dokumentert i strategier, dokumenter og i oppdragsdokumentet til helseforetaket. Fokusarbeidet på etikk, verdier og verdibasert ledelse fortsetter også uten prosjekt frem til 2014. Det er foreslått at det gjennomføres en evaluering av etikk- og verdiarbeid i organisasjonen som helhet i 2015. I forhold til vår undersøkelse som ble foretatt i juli-august 2012, så viser denne funn som gir indikasjoner på verdibevisste ledere i organisasjonen, men har dette en sammenheng med indre motivasjon?

Det foreligger flere studier på tema indre motivasjon, derimot kunne vi ikke ved vårt søk finne noen studie som ser på direkte sammenhengen med verdibevissthet. Vår første hypotese som går på at det finnes en sammenheng mellom verdibevissthet og indre motivasjon fikk støtte i vår analyse. Kuvaas og Dysvik (2008) viser til at den normative indre motivasjon handler om *et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, og da spesielt som en følge av at de ansatte identifiserer seg med organisasjonen*. Etter vår betraktning så er funn i vår studie en implisitt sammenheng mellom motivasjon og verdibevissthet. Dette kan forklares med at dersom ansatte identifiserer seg med organisasjonen og har et ønske om å etterleve verdiene, så kreves det at man er bevisst disse verdiene også. På organisasjonsnivå handler det om å kunne ivareta og etterkomme organisasjonens verdier, mens det på det personlige handler om *ønsket* å identifisere seg med organisasjonen.

Aadland (2004) trekker frem problematiseringen ved at kjerneverdier kan implementeres. Hver enkelt organisasjon har sine egne kjerneverdier som har en hensikt å presentere hvilke grunnregler organisasjonen ønsker å leve etter i en praktisk handling (Aadland, 2004:157). Som vi tidligere presenterte er helseforetakets kjerneverdier *kvalitet, trygghet, respekt, og omsorg*. Sett i forhold til vår undersøkelse sier 49,2 % av respondentene seg enig at arbeidsoppgavene i seg selv en viktig drivkraft i jobben. Dersom arbeidsoppgavene består i å gi pasienten et trygt og kvalitetsmessig behandlingsoppholdet på sykehuset, og pasienten og behandlingsrapport kan bekrefte dette, er minst to av de fire kjerneverdier innfridd i praktisk handling. Omsorgen kommer som en følge av våre intensjoner om pasientens ve og vel under sykehusoppholdet. Den indre motivasjonen drives av opplevelsen av at arbeidsoppgavene har bidratt til gode tilbakemeldinger og behandlingsresultat. Helseforetakets kvalitetsstrategi for 2011-2012 beskrives slik: *"det er viktig at det holdningsskapende arbeid som er gjort i Verdibasert hverdag videreføres i godt samarbeid mellom ledelse og medarbeidere og at verdigrunnlaget legges til grunn for adferd også til pasienter og pårørende. Ledere på alle nivåer har et ansvar for at helsearbeideren gis rom for etiske refleksjoner over egen praksis, med sikte på å forbedre den individuelt tilpasset kvalitet for den enkelte pasient"* (Helse-Nord rapport 2012:37). I den grad vi kan avdekke i vår undersøkelse, kan dette holdningskapende arbeidet være et resultat på funn og indikasjon av verdibevisste ledere.

Implementering av verdier møter ikke alltid vilje til samarbeid, og i vårt helseforetak uttalte skeptikere seg helt klart på at de ikke har tro på at et slikt arbeid vil engasjere de ansatte. Det kan lett oppfattes som en tvang der verdier blir påtvunget de ansatte, noe som kan skape uvilje og motstand. Dette samsvarer med hva Mills og Spencer hevder, at ved sterk regelorientering så kan regler forvirre mer enn å veilede samtidig som det kan skape dårligere kreativitet. Dersom reglene føles påtvunget vil dette kunne skape en motsatt effekt enn ønsket. Dette betyr ikke at regler skal være fraværende i organisasjonen, derimot skal verdier kunne gi en bedre helhetlig oversikt i organisasjonen (Mills og Spencer, 2005:23). Ut fra vår tolkning vil det skape redusert indre motivasjon dersom lederne føler reglene er påtvunget. Dette er spesielt sett i forhold til det å få fullført sine oppgaver i fagmiljø innenfor helse- og omsorgssektoren.

Aadland viser til at verdier kan identifiseres i retrospekt gjennom kollektive refleksjoner, der ansatte reflekterer over utførte handlinger. I dette perspektivet er det utført handling som kan beskrives i fortellinger og narrative han viser til. Tause verdier (tacit values) kan synliggjøres gjennom historiefortellingene, og handlingen vil kunne bidra til refleksjon og gi retning for

utvikling og endring. Dette er en tilnærming som kan representere en metode for brobygging mellom handling og verdier (Aadland, 2010).

Antagelsen vår er at ved å bli sterkere knyttet til organisasjonen, og ser helheten i den tydeligere, så er man også mer verdibevisst. I en undersøkelse Kuvaas og Dysvik har foretatt i forbindelse med indre motivasjon og andre variabler, så fant de meget sterke positive sammenhenger mellom arbeidsprestasjon og indre motivasjon. Indre motivasjon var også sterkt relatert til *affektiv organisasjonsforpliktelse*, det vil si ansattes affektive identifikasjon og involvering i en gitt organisasjon. I tillegg hadde analysen funn som bekreftet at indre motivasjon er positiv relatert til ekstrarolleatferd, noe som omhandler det å hjelpe andre i jobben, det vil si å hjelpe ut over de formelle jobbkravene (Kuvaas og Dysvik, 2008:57-60). Affektiv organisasjonsforpliktelse og verdibevissthet kan sees i samme perspektiv mener vi, og begrunnelsen for dette er at begge disse omhandler involvering og identifisering i organisasjonens verdier. Videre viser Kuvaas og Dysvik undersøkelse at det er en positiv sammenheng mellom organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. De fant også en sterk positiv sammenheng mellom ytre motivasjon og turnoverintensjon, noe som forklarer at ytre motiverte ansatte har en sterkere intensjon om å bytte organisasjon enn andre. Dette tolker vi som at indre motiverte ledere har mindre turnover og er mer bundet til sin organisasjon. Ser vi dette opp mot verdibevissthet, så kan indre motivasjon økes hos leder som er ytre motivert ved større oppmerksomhet på verdier og refleksjoner over verdiene. Også i en forskningsstudie Bruno og Lay (2008) har foretatt på 400 tilfeldig utvalgte ledere i 48 organisasjoner, var funnet en høy positiv sammenheng mellom personlig verdi-balanse og ledelseeffektivitet. Dette tolker vi som positiv sammenheng mellom det å være verdibevisst og indre motivert. Det kan forklares med at en ledelseeffektivitet kan vise til positive resultater for engasjement og jobbtildfredshet. Det betyr blant annet at en kombinasjon av engasjement, utfordringer og interesse bidrar til opplevelsen av arbeidsglede (Gotvassli et.al., 2010 og Berry et.al. 1993). Dette er i samme retning med hva ledelseekspert Charles Garfield hevder, at det er umulig å motivere mennesker, men at de må motivere seg selv. Det som gir engasjement, inspirasjon og utløser energi er selve meningen med jobben hevder Garfield (Garfield i Dahl, 2010:15). Som vi ser av vår studie er 63,5 % enig i at de føler den jobben de gjør er meningsfull noe som står i samsvar med Garfields utsagn. Tolkningen av dette er at drivkraften styres av indre motivasjon sett i forholdet til jobbtildfredshet, samtidig vil jobbtildfredshet også påvirkes av både personlige verdier og organisasjonsverdier.



I vår studie kan vi ikke si noe om retningen på selve sammenhengen mellom verdibevisthet og indre motivasjon, selv om vi har funnet en sterk sammenheng. For å kunne si noe om hva som påvirker og i hvilken retning, så er det behov for en ny og mer omfattende studie.

### **6.3.2 Hypotese 4: Ledere som er verdibeviste er mer positive kulturbyggere**

Problemstillingen vi presenterte innledningsvis, handler om i hvilken grad verdibasert ledelse utøves i den daglige ledelse, og om verdibevisthet vil ha innvirkning på utøvelsen av lederskap. Våre funn gav indikasjoner på svar på den første delen av problemstillingen. For den andre delen av problemstilling vil det være teori fra tidligere forskning på området som kan støtte opp om dette spørsmålet. Vi skal også her se nærmere på noen sammenhenger og hva litteratur støtter opp om.

Hypotesen testes ut ved å undersøke om det er en positiv sammenheng mellom verdibevisthet og positiv kultur. Flere forfattere og foredragsholdere utdyper leders rolle som kulturbygger og leders verdibevisthet. Ledelse består i å forene to kulturer som enhver organisasjon består av; den målrettede virksomheten og virksomhetens psykososiale og kulturelle basis sier Guttorm Fløistad i boken «Ledelse på godt og vondt» (Skogstad, Andersen (red), 2010).

Statsviter og analytiker Svein Tore Marthinsen mener at om bedriften satser på verdibasert ledelse, vil det styrke bedriftens økonomi, nøkkelen til god bedriftskultur gir god økonomi. Ledere er rollemodeller og gode ledere krever det samme av seg selv som av sine medarbeidere. Lederen med sine verdier, er rollemodell for ansatte. Ledere som er indre verdibeviste har ydmykhet for de mennesker de er satt til å lede, de oppmuntrer den ansatte og den ansatte blir delaktig i beslutninger. De er rettskafne, målbevisste og oppmuntrende. Det skaper lojalitet tillit og innsatsvilje hos de ansatte. Dette fører til skapende og dynamiske/utviklende arbeidsmiljø og organisasjon. Hvis ledere i bedriften er dårlige rollemodeller eksempel med å gi seg selv høye lønninger, bonusordninger så mister de ansattes tillit og innsatsvilje. Menneske lærer ved modellering av adferd, leders rolle er da utvikling av god og sunn kultur i organisasjon. (Martinsen, 2009).

Tom Colbjørnsen beskriver i sin bok «Ledere og lederskap», AFF;s lederundersøkelser om temaet leder som kulturbygger. Bedriftens kultur, det vil si de verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som preger virksomheten, vil ha stor innflytelse på medarbeiderne. Medarbeideres handlinger er ikke bare styrt av rasjonelle og resultatorienterte handlinger, men også av hva som oppleves som passende og respektabelt å gjøre. Bedriftens kultur utgjør

en sterk og selvstendig kraft i bedriftene som spiller sammen med og også går på tvers av administrative systemer og rutiner. Det er vanskelig å få medarbeiderne til å øke bedriftens måloppnåelse dersom lederen over tid setter seg ut over rotfestede verdier og kjøreregler.

I den senere tid har positive emosjoner blitt tillagt økende betydning for medarbeideres motivasjon. Mens glede, godt humør og entusiasme kan skape pågangsmot, effektivitet og kreativitet, kan nedstemthet, ensomhet og irritasjon stjele energi.

Colbjørnsen sier videre at det i faglitteraturen har utkrystallisert seg to hovedsynspunkter på om og eventuelt hvordan ledere kan påvirke organisasjonskulturen. Litteratur om management hevder at ledere har gode muligheter til å påvirke kulturen i bedriften. Enkelte går så langt som til å hevde at lederskap til syvende og sist kun handler om kulturbygging. Ledere har mulighet å framheve og belønne ønsket atferd hos den ansatte, rekruttere personer med holdninger og virkelighetsoppfatninger som uttrykker de verdier som ledelsen ønsker å fremme, utforme og formidle visjoner og verdier som støtter opp under bedriftens mål, og selv opptre i samsvar med den kulturen de ønsker å skape (Colbjørnsen, 2009).

I vår undersøkelse fant vi at ledere ved Helseforetaket svarer positivt om seg selv som kulturbygger, 71 % avgir svaralternativ enig og 3 % avgir svaralternativ svært enig, i påstand om at de er bevisst organisasjonens verdier og bruker verdiene aktivt i positiv kulturbygging. Vi har og sett i analysen at det er samvariasjon med bevissthet om verdier.

Lederes handlinger har stor symboleffekter, for eksempel, utforming av kontorlokaler og feiring av spesielle begivenheter sender signaler om hvilke verdier og normer som bør etterstrebtes og lederen er da rollemodell for å bygge ønsket kultur. Mange med en sosialantropologisk tilnærming hevder at bedriftens kultur ikke kan styres ovenfra og utenfra i så stor grad, men oppstår og utvikles gjennom organiske prosesser i det daglige samspill i relasjon mellom mennesker, da har begge parter stor påvirkningskraft i samspillet. Bedriftens kultur fester seg over tid i tradisjoner, institusjonaliserte verdier og rotfestede virkelighetsoppfatninger. Det er da vanskelig for ledere å gripe inn i og endre på kulturen, i alle fall på kortere sikt. Selv om ledere ikke har særlig stor mulighet til å påvirke kulturen, er de med andre ord gjenstand for kulturelle krefter. Ledere har likevel også alltid en mulighet for påvirkning (Colbjørnsen, 2009).

Astrid Aass Nilsen skriver en artikkel i ledernytt, 13.4. 2009, om verdibasert bedriftskultur, der står de menneskelige drivkreftene i fokus og verdiene er grunnpilarer. Verdier er en sterk drivkraft både bevisst og ubevisst. De bidrar til å bestemme hva vi gjør og hvorfor. Verdier er et sterkt verktøy for motivasjon. Å reflektere over verdiene og hva som ligger i disse, er moment for å fremme verdibasert kultur i bedriften. Verdier ligger til grunn for vår motivasjon, våre valg og våre handlinger, de gjør oss i stand til å nå våre mål. Våre samlede verdier danner grunnlaget for vår identitet, det gjelder på personlige nivå eller bedriftsnivå. Hun sier videre at en verdibasert bedriftskultur er et av dagens og fremtidens konkurransefortrinn da det bygger på en bedriftskultur som er basert på de menneskelige drivkreftene og ressurser. Dette er dynamiske og komplekse, mellommenneskelige mekanismer som ikke kan kopieres slik det er med de fleste produkter i dag.

I MainTech AS 15.08.2012 kan vi lese artikkel av Jan Erik Salomonsen, overingeniør. Han skriver om bedriftskultur og dens bestanddeler. Mange bedrifter har innsett at oppbygging av en god bedriftskultur er et av sine viktigste konkurransefortrinn og han viser til oppbygging og vedlikehold av bedriftskulturen blir da et element i bedriftens totale prosesser som TQM (Total Quality Management) og Lean (Lean Manufacturing, «slank produksjon»). Han sier videre at en god bedriftskultur er positiv og kjennetegnes av måten bedriftens formelle uttalte og uformelle verdier blir kommunisert internt og eksternt. Lederen skal stå fram som positive forbilder, være rollemodeller og «leve kulturen». Ledelsen må legge til rette for at organisasjonen bygger opp under den enkelte ansattes selvfølelse og tilhørighet. Når leder har en bevisst holdning om bedriftens kultur og verdier kan spesielt nyansatte formes eks gjennom opplæringsprogrammer. En sterk bedriftskultur kjennetegnes av at de ansatte har sammenfallende holdninger og oppfatninger om utførelse og organisering av arbeidet. Han tar frem et selskap som er kjent for gode prosesser; Toyota. En av hovedpillarene i «The Toyota Way» er «respect for people». Virkemidlene for å oppnå og følge opp en god bedriftskultur bør inkluderes i prosesser og prosedyrer i bedriftens kvalitetssystem. Ved å identifisere og inkludere indikatorer for målstyring av bedriftskulturen får ledelsen mulighet til å måle og forbedre utviklingen av bedriftskulturen. På den måten kan en bedrift oppnå en styrt positiv utvikling (Salomonsen, 2012).

I tidsskrift for økonomi og ledelse Magma, nr 8/2010 skriver Bjørn W. Hennestad om bedriftskultur og leders rolle i å fremme bedriftens verdier. Kulturen betyr mye for forhold som kundeforståelse og konkurranseevne, sikkerhet, service, etisk og forsvarlig miljø,

omstillings- og endringsevne, evne til å være målorientert og trekke lasset sammen. Kulturen er viktig for alle slags gode og ønskede verdier for hvordan virksomheter skal være, eller hvordan det skal være i virksomheter. Han finner at bedrifter karakteriserer sin egen bedriftskultur i positive vendinger, som «til å stole på, endringsvillig, de har integritet, er menneskeorientert, entusiastisk, har handlekraft, er engasjement, og tenker langsiktig». Beskrivelser av bedriftskultur er ofte knyttet sammen med beskrivelse av de øvrige forholdene som kulturen sees å ha sammenheng med, som leders verdier, bedriftens kjerneverdier og særegne styrker og kundefordeler. Definisjoner av kultur handler tidvis om kognitive kart: regler, modeller som folk har i hodet som er gjengs, og som en trenger for å orientere seg, fortolke situasjoner og fungere sammen med andre (Hennestad, 2010). Kulturen gjenfinnes vi i de ansattes handlinger. Organisasjonens fortolkningssystem uttrykker den seg og nedfelles i handling – «the way we do things around here», som Watson – en av IBMs tidlige ledere – uttrykte det (Hennestad, 2010).

Ledere legger premisser for handlingsmiljøet i bedriften, som gir føringer på atferd og erfaringer. Lederes handlinger er synlige og blir tillagt vekt. Ledere kan ikke unndra seg kulturen. Deres valg og handlinger påvirker kulturen i organisasjonen. Det betyr at kultur alle ansatte bidrar til å skape kulturen, men leder har stor påvirkningskraft i kraft av sin stilling. Det skjer når leder planlegger, driver budsjettarbeid, organiserer, håndterer konflikter, diskuterer investeringer, og så videre. Ledere som er bevisst sine verdier og bedriftens verdier vil da prege bedriftens kultur i retning sine verdier.

Vårt helseforetaks verdier; respekt, trygghet, kvalitet og omsorg er verdier og holdninger som avspeiles i yrkesutøvelsen. Leder vil vise i sin adferd om han/hun har omsorg og respekt. Dette gjelder overfor de ansatte, pasientene, samarbeidspartnere og andre instanser. Leder kan lytte, være aktiv i å ta med ansattes betraktninger før avgjørelser fattes. I daglig samspill med ansatte og samarbeidspartnere kan leder vise respekt for den andres meninger. Trygghet gjenspeiler seg overfor ansatte og pasientene, likeledes kvalitet. Kvalitet vil vises i arbeidet, i rutiner og i tjenester som ytes. I helseforetak er pasientene mottaker av tjenester, deres tilfredshet vil være en indikator på kvalitet på tjenestene.

Leder viser respekt i måte leder snakker med ansatte på, ansatte får rask oppfatning av om den ansatte respekteres, dette gir videre føringer for hvordan ansatte kommuniserer med pasienter eller andre samarbeidspartnere, det dannes en kultur preget av respekt for den andre. Respekt for meninger, ytringer og respekt for den andre som menneske og arbeidstaker.

Struktur, systemer, prosedyrer som bedriften har vil gjenspeile verdiene og legger føringer på samspill og kulturen i bedriften. Strukturer og systemer er rammene, hvordan de etterleves og dannes gjennom kulturen i bedriften. De sender også signaler om hvordan verden er, hva som er sikkert og usikkert, hva som er viktig, hvem som er viktig, hva en skal gjøre, og så videre, gjennom hva de fordrer av folk.

Organisasjonskulturen blir til gjennom menneskelig samspill om oppgaver og løsning av problemer. Ledere må være bevisst sin egen adferd og signaleffekten av den. Ledere er synlige, de kontrollerer ressurser, sender signaler om hva som forventes og kan gi agenda for andres samspill. Ledere er forbilder og rollemodeller, når de etterlever verdiene vil det gjenspeiles i adferd, ikke bare i hva de sier, men også i hva de gjør. Ledere påvirker eller sender signaler direkte gjennom hva slags spørsmål de setter i fokus, hvordan de reagerer på kritiske hendelser. Det vises i daglig adferd, hvem belønner de, blir de sure- for hva, når gir de ros og så videre. (Hennestad 2009).

Etisk refleksjon er redskap for å lage grunnlag for felles forståelse av verdier og felles kultur for hvordan verdiene etterleves. Sykehusapoteket i Helse Nord lagde prosjekt på verdier, hvordan de ansatte forstår og etterlever organisasjonens verdier, hvordan vises de i daglig samspill og adferd. De satte verdiene på dagsorden, endte opp i et produkt i form av «arbeidsgledekalender» som alle hadde bidratt med, der verdiene var sentralt i budskapet i kalenderen, dette kan vi lese mer om på Helse Nord sine nyhetssider ved Anne May Knudsen. Prosjektet Verdibasert hverdag Helse Nord hadde som mål å bidra til bygging av en organisasjonskultur med økt oppmerksomhet på verdier og etikk. Verdiene skulle defineres på alle nivå i organisasjonen, betydningen av verdiene for den enkelte skulle løftes opp. Prosjektet skulle fremme en kultur, dialog brukes og etikk løftes frem i hverdagen. Etisk refleksjon skal oppøves (Helse Nord rapport, 2009).

I vår undersøkelse spurte vi ledere om deres vurdering av seg selv; Folk rundt meg vil si jeg er bevisst organisasjonens verdier og bruker verdiene aktivt i positiv kulturbygging. Vi har ikke spurt ansatte eller andre samarbeidspartnere hvordan de vurderer lederen. Det kunne vært interessant, men faller utenfor denne oppgaven og studiet.

### 6.3.3 Helseforetakets felles verdiplattform og etisk refleksjon

Innen helse- og omsorgstjenester skal organisasjonene drive sin virksomhet i henhold til gjeldende lover og myndighetskrav. Helseforetaket vårt skal bidra til at organisasjonen når sine mål innen pasientbehandling, opplæring av pasienter og pårørende, utdanning og forskning. Kvalitet og pasientsikkerhet skal prege virksomheten på alle nivå i organisasjonen. Kjerneverdiene kvalitet, trygghet, omsorg og respekt er sentrale i en verdibasert helseorganisasjon der pasientfokus og samhandling skal sikre et trykt og fremtidsrettet tjenestetilbud for borgerne.

Vårt helseforetak startet i 2009 med prosjektet *verdibasert hverdag* på bakgrunn av at de regionale helseforetakene er bærere av felles nasjonale verdier, det vil si kjerneverdiene *kvalitet - trygghet – respekt*. De felles nasjonale verdiene ble vedtatt i 2002 ved oppstart av Helseforetaksreformen i Norge, og intensjonen ved reformen var at de nasjonale verdiene skulle defineres og implementeres på alle nivåer i helseforetakene, både regionalt og lokalt. I 2007 utarbeidet helseforetakene etiske retningslinjer som skal gjelde for alle ansatte i foretaksgruppen. To år senere påla Helse og omsorgsdepartementet at verdispørsmål i større grad måtte settes på dagsorden og at kjerneverdiene praktiseres som styringsredskap i de regionale helseforetakene. Det betyr at verdien også skal komme til uttrykk gjennom de ansattes holdninger og organisasjonens virksomhetskultur. Definisjon av hva kjerneverdiene betyr og hva de står for er et behov på alle nivåer i organisasjonen. En av de dokumenterte faktorer som påvirker miljøet mest er ledelse. Dette var en av årsakene til at Helseforetaket ønsket å sett et større fokus på organisasjonen som tjenesteyter, den enkelte medarbeideren og medarbeiderskap samt ledelse og lederskap. Helseforetaket vårt ønsker å ha et godt omdømme og fremstå som en organisasjon som er opptatt av- og preges av helhetlig og verdibasert ledelse der etikken er synlig i hverdagens praksisarbeid. Prosjektets bidrag er å bygge felles organisasjonskultur gjennom større oppmerksomhet på etikk og verdier, som igjen fordrer praktisering av en verdibasert hverdag. Prosjektets mål er også å bidra til utvikling av medeierskapet. Dette medvirker til at ansatte myndiggjøres og trygges i sitt arbeid (HelseNord, Rapport 2009-2011). Det teoretiske fundamentet for prosjektet er hentet fra autentisitetsetikken. Det er spesielt Charles Taylors tolkning som benyttes, der han hevder at bruken av dialog og gi rom for refleksjon er viktig. Taylor sin tolkning gir også uttrykk for at vi stadig er en del av en større helhet, derfor er det spesielt viktig at vi står sammen for det som er felles, og blir trygge på det. Innspill og ansvar blant medarbeidere er sentrale nøkkelfaktorer, og ferdigheten ”*det å lede*” verdibasert må trenes samtidig som det etiske

språket må praktiseres hevder Taylor (1998). Som hovedmetode benyttet dette prosjektet modellen ”Kafèdialog”, en metode som kjennetegnes ved at deltakerne bidrar til utvidet problemforståelse og til utvikling av felles løsninger som er forskjellige fra de hver enkelt har mulighet til å formulere (Jacobsen et. al. 2011:51).

Betydningen av verdier i organisasjoner er ofte diskutert i ledelseslitteratur. Graber (2008) mener at organisasjoner som besitter sterke eller inspirerende verdier blir i større grad betraktet å inneha en viktig kvalitet av vellykkede ledere og at de organisatoriske verdiene bidrar vanligvis til en sterkere kultur. Helse- og omsorgsorganisasjoner har unike strukturer som er underlagt samfunnsmessig forventninger, og som må tilpasses i et organisatorisk verdisystem. I dette verdisystemet er også den økonomiske verdien en sentral og viktig faktor. Den har en sentral rolle for hvorvidt organisasjonen innfrir kvalitet, trygghet og respekt sett i forhold til pasienter og pårørende, samt i forhold til den interne samhandlingen og arbeidsvilkår i Helseforetaket. Klarer Helseforetaket å skille de økonomiske verdier fra de etiske verdier? I en artikkel i Magma fremmer Nyeng (2006) *en radikal forståelse av organisasjoners samfunnsansvar som et verdikritisk begrep som må gå til roten av vårt økonomiske tankesett*. Samfunnsansvar avskrives tidvis som avleggs – som har historisk tilhørighet med et reelt begrep om kollektiv samfunnsansvar. Derimot forsvares det varmt av næringslivet med viktighet for synliggjøring av verdiskapningen i det økonomiske liv hevder Nyeng. Hans intensjon er at *det burde være klart at et etisk samfunnsansvar ikke kan begrenses til å inkludere en liste av – ofte helt selvsagte – verdier i bygging av en indre bedriftskultur* (Nyeng, publisert 02.2006, Magma). Hans påstand er at samfunnsansvar har *etisk* appell fordi det sprenger organisasjonskulturelle grenser. Årsaken til dette mener Nyeng (ibid) er fordi det ikke kan defineres gjennom verdibasert ledelse (eller karismatisk og visjonær). Derimot kan den etterspurt verdibevissthet rette seg mot forestillingen om arbeid og organisasjonsliv som hovedkilden til fellesskapelig verdiskapning hevder Nyeng (ibid).

Den økonomiske tankesett problematikken belyser også Skartveit (2012) i et innslag i den norske legeforening. Han hevder det er uro i norske sykehusstell fordi verdier *kolliderer*. I norske helseforetak ligger to verdisystem som daglig fører krig og er konstant på kollisjonskurs, og i kollisjonspunktet sitter sykehuslederen. Skartveit stiller spørsmål ved om liv og helse må underordne seg økonomien og mener dette er en motsatt effekt av hva

verdivisjonen skal lede til, og som er helseforetakets primæroppgave. Årsaken til denne problematikken mener Skartveit ligger i styringsmodellen for sykehusene.

Vårt Helseforetakets prosjekt ble satt i gang med bakgrunn for et større fokus på felles verdiskapning. Prosjektperioden varte fra 2009 til 2011, og ved prosjektslutt var det ingen direkte dokumentasjon på at det nådde ut i avdelingene. Helseforetakets ledelse avgjorde derfor at det skulle være et økt fokus på det avsluttede prosjektets ”visjon” også fremover i 2011 og 2012, men da uten prosjektmandat. En antagelse er at det pågående *fokusarbeidet* til dels innfrir en positiv effekt på noen felt, dette kan begrunnes i at vår studie avdekker funn som indikerer relativ høy verdibevissthet hos uvalgte ledere. Likevel kan det foreligge svakheter i vår observasjon. En av svakhetene kan ligge i hvordan man oppfatter spørsmålet, som for eksempel spørsmål tre og seks i spørreskjema som er knyttet opp mot organisasjonens verdier. Det var ikke på forhånd definert for utvalget hvilke verdier organisasjonen har markert som kjerneverdier. Av den grunn kan vi anta at hver enkelte respondent betraktet verdibegrepet til å gjelde i et noe bredere omfang. Dersom det foreligger sterk føringer i organisasjonen på økonomiske verdier, og i tillegg blir fulgt opp og innfridd av den enkelte leder, vil det trolig gi et positivt utslag på disse. Det kunne vært interessant ved en eventuell senere undersøkelse å se om hvorvidt verdibevissthet gir et avvikende resultat eller ikke dersom vi inkluderer *alle* ansatte i Helseforetaket, og ikke bare et utvalg ledere. Den muligheten vil kunne gi oss en føring på om *verdifokuset* har nådd frem til alle avdelingene og på alle nivå.

Graber (2008) trekker frem at kulturelle og religiøse påvirkningsfaktorer er av betydning i organisasjoner, fordi disse er med på å påvirke helsepersonellens forventninger. I vår studie hadde vi ikke direkte spørsmål som kunne avdekke kulturelle og religiøse påvirkningsfaktorer, men som en underliggende faktor kan dette selvsagt foreligge uten at vi har fått disse bekreftet. Det vi kjenner til er at mange er uvante å bruke etisk språk noe som forklares med at helseforetaket har mange medarbeidere som har en annen kulturell bakgrunn, er utdannet i sitt hjemland og har sådan også en annen etikkundervisning enn hva norske Utdanningsinstitusjoner gir.

Organisasjonskulturen og sosialisering av de mange profesjonsgruppene innenfor helse- og omsorgsorganisasjonen bidrar til en utfordring ved at lederne konfronteres med konkurrerende eller motstridende verdier i deler av- eller hele organisasjonen hevder Gaber (ibid). I vårt Helseforetak skulle prosjektet bidra til en bevisstgjøring rundt kjerneverdier og etikk i det daglige arbeidet. Våre funn i forhold til verdibevissthet gir ingen føring på at



motstridende verdier eksisterer i vår organisasjon. Årsaken til dette kan være at vi ikke har utarbeidet spørsmål som fanger opp denne type problemstilling, og at det derfor høyst sannsynlig eksisterer i vår organisasjon.

Graber (2008) viser også til at det som fører til mangel på motivasjon og forpliktelse til organisasjonen er et resultat av at organisasjoner ofte unnlater å belønne medlemmer som opprettholder eller praktiserer organisasjonens verdier. For å utvikle seg som verdibaserte ledere i helse- og omsorgstjenesten er det fire viktige elementer i verdibasert lederskap som Gaber trekker frem; 1) gjenkjenner personlige og profesjonell verdi, 2) finne ut hva du forventer fra organisasjonen og hva du kan implementere innenfor din innflytelsesfære, 3) forstår og innlemmer de verdier som er av interne interessenter, og 4) forplikter seg til verdibasert ledelse (Gaber, 2008:179-197).

#### **6.4 Oppsummering**

Med prosjektorganisering og fokus på verdiarbeid fra 2009-2012 er det rimelig å anta at noe av det utførte verdiarbeidet har gitt positive effekter i Helseforetaket. Vår undersøkelse skulle derfor gi noen indikasjoner på om lederne var verdibevisste, indre motiverte i forhold til at jobben er meningsfull, interessant jobb, motiverende arbeidsoppgaver og om leder selv oppfatter at andre synes han/hun er en positiv kulturbærer i organisasjonen. Gjennom å teste hypotesen *ledere som er verdibevisste er mer indre motiverte i sin lederutøvelse* fant vi positiv korrelasjon mellom variablene verdibevissthet og indre motivasjon. Dette kan gi indikasjoner på at lederne utøver verdiene i praksis gjennom å være bevisst verdiene. I tillegg indikerer våre funn at lederne finner indre motivasjon ved utføring av viktige, for ikke å si livsviktige arbeidsoppgaver i helseforetaket. Lederne mener også at den jobben de gjør er meningsfull, dette kan ha en sammenheng med blant annet den profesjon de tilhører som for eksempel å redde liv. Dette fører til den verdiplattformen som helseforetaket er tuftet på og som i hovedsak handler om trygghet for tilgjengelighet og omsorg, kvalitet i prosess og resultater, respekt i møtet med pasienten og pårørende.

Videre i studien testet vi ut hypotesen *ledere som er verdibevisste er mer positive kulturbyggere*. Analysen vår viste korrelasjon mellom verdibevissthet og variabelen kultur. Dette indikerer med rimelig stor sannsynlighet at det foreligger en sammenheng mellom lederens oppfatning av at *folk rundt han/hun vil si lederen er en god kulturbygger* og er verdibevisst. Dette går også på lederens egenskaper til selvrefleksjon som er nyttig i

lederutøvelse. Selvrefleksjon handler om å forholde seg til seg selv, stille seg utenfor seg selv og betrakte seg selv. Når lederen kjenner seg selv og er reflektert bidrar dette til en større forståelse for andre mennesker (Schibby, 1998).

Ser vi på begrepene *verdibevissthet* og *kultur*, så utfyller disse til dels hverandre, dette kan forklares ved at en ønskelig organisasjonskultur dannes ved å definere ønskelige verdier og er bevisst disse. Å være verdibevisst handler om det å være trygg på egne verdier og å ta bevisste valg. I tillegg vil det være en klarere grense for hva en aksepterer både i jobbsammenheng og privat. Det foreligger en praktisk klokskap i det å etablere en verdibasert og verdibevisst hverdagskultur i organisasjonen, hvor et arbeidsfellesskap med etisk felt og sosiale prosesser finnes i hverdagen.

En organisasjons kultur vil ha stor påvirkning på de ansatte. Det vil si at kulturen vil ha en sterkere effekt på de ansatte desto mer de ansatte opplever virkelighetsoppfatningene, verdiene og normene som sine. Våre handlinger er styrt av hva som er passende og respektabelt å gjøre og er ikke bare styrt av resultatorienterte og rasjonelle handlinger hevder Colbjørnsen (2004:50). Colbjørnsen betrakter ledere som kulturelle arkitekter, noe som forklares ved at lederskap handler om kulturbygging fordi lederen er den som har gode muligheter til å påvirke kulturen (Colbjørnsen 200:50). En antagelse om morgendagens ledere er at de ikke vil kunne trives i sitt lederskap dersom verdier, etikk og normer kun er noe som er nedfelt på papir og ikke praktiseres i organisasjonshverdagen.

### **6.5 Studiens begrensninger og videre forskningsbehov**

Bidragene til denne studien må sees i sammenheng med flere begrensede faktorer. Ved utfylling av Questback skjema hadde vi designet dette som flervalgsspørsmål i stedet for envalgs. Dette resulterte i at på spørsmål 6 om verdibevissthet så svarte 4 respondenter to svaralternativer hver. Spørsmål 11 og 12 angående indre motivasjon var det to dobbeltsvar på begge. I forhold til maximizing var det 3 dobbeltsvar på spørsmål 18 og 1 dobbeltsvar på spørsmål 20. Spørsmål 22, 23 og 25 om mindfulness hadde 1 dobbeltsvar hver mens 24 og 26 har 2 dobbeltsvar. Ved bruk av SPSS ble det ved testing ”deleted items” på bakgrunn av dette, noe som er med på å påvirke resultat ved utregning av verdier.

### 6.5.1 Begrensinger

Studiens har et begrenset utvalg på 63 respondenter og undersøkelsen er foretatt ved et Helseforetak med tre lokalsykehus. En svakhet med denne studien er at spørreskjema er benyttet for å samle inn all data. Det kan derfor være en viss mulighet for at man oppnår en kunstig høy sammenheng mellom variablene fordi samme metode er benyttet (monometode-bias). Kvantitativ metode kan ikke si noe om hva som påvirker hva, men kan bare si om det er samsvar. Faktoranalysen på verdibevissthet og kultur påvirkes av for få spørsmål. Disse ble forsøkt slått sammen og fikk dermed en høyere Crombach`s alpha.

Utvalget karakteriseres som et bekvemmelighetsutvalg. Det betyr at siden det ikke er et sannsynlighetsutvalg gir denne studien vår en begrensing til generaliserbarhet.

### 6.5.2 Videre forskning

Denne studien kan sees på som en pilotstudie. Ved videre forskning ser vi at det vil være fordel å utvide studien med et større materiale. Det vil da være naturlig å *spissformulere* problemstillingen ytterligere slik at man kan komme frem til dypere informasjon i forhold til hva som skal undersøkes. I tillegg kan utvalget utvides til også å gjelde sykehus i andre fylker. Det vil også være interessant å utvide spørreskjema med flere validerte spørsmål som tidligere har vært benyttet i andre undersøkelser, da spesielt spørsmål som kan gi indikasjoner på utøvelse av etikk og verdiarbeid innen helse- og omsorgs tjenester. Dette fordi helseforetakene tilbyr tjenester som skal være av god kvalitet, trygge og sikre. En av primæroppgavene i helseforetaket handler om pasienters sikkerhet og ikke minst pasienters rettigheter. I kvalitetsarbeidet er etikk og etisk refleksjoner viktige momenter som gjerne ses som en integrert del av organisasjonskulturen.

For å styrke reliabiliteten vil det være hensiktsmessig å gjenta samme undersøkelse flere ganger på samme utvalg. Studien finner sammenheng mellom verdibevissthet og indre motivasjon samt verdibevissthet og kultur. Implikasjoner for videre forskning vil være å kunne se nærmere på denne sammenhengen samt og andre variabler og teste overførbarhet til andre organisasjoner innen helse- og omsorgstjenesten. Det kan være interessant å inkludere alle ansatte i Helseforetaket til en større spørreundersøkelse. Dette for å avdekke om ansatte er verdibevisste, indre motiverte og bidrar til gode relasjoner i kulturbygging. Begrunnelse for dette er viktigheten med å fange opp effekten av det pågående fokusarbeidet i Helseforetaket, som gjelder etikk-, kultur- og verdiarbeid på alle nivåer i organisasjonen. Like viktig er det også å kunne foreta en nærmere vurdering om ansvaret er tydelig og fordelt i organisasjonen.

Dette var ikke noe som vi tok stilling til i vår studie, men vi ser at det kan være en sentral og viktig faktor å ta med i en eventuell ny undersøkelse. I tillegg ville undersøkelsen styrkes dersom det også ble foretatt en brukerundersøkelse for å fange opp om det er samsvar mellom brukerne, lederne og ansatte synspunkter på utførelse av etikk- og verdiarbeid i helseforetaket.

Kvantitativ analyse sier ikke noe om hva som påvirker hva eller retningen på sammenhengene. For å finne årsaken til den positive sammenhengen mellom verdibevissthet og indre motivasjon samt verdibevissthet og kultur vil det være nødvendig kombinere studien med kvalitativ forskning. Kombinasjon av kvantitative og kvalitative forskningsmetoder benyttes gjerne for å kvalitetssikre studien. Den kvalitative studie kan gi oss mer kunnskap om de spørsmålene vi har benyttet i den kvantitative studien. I tillegg vil kvalitativ studie avdekke om de spørsmålene som er benyttet kan svares på, om de forstås eller om det ligger tvetydigheter i oppfattelsen av disse.

## 7. KONKLUSJON

Utgangspunktet for denne oppgaven var å finne ut om i hvilken grad Helseforetaket utøver verdibasert ledelse i daglig praksis, og om verdibevissthet vil ha innvirkning på utøvelsen av lederskap hos ledere. Vi ønsket å undersøke hypotesene og se om det var en sammenheng mellom verdibevissthet og indre motivasjon, oppmerksomhet, kultur og beslutningstaking.

Vi har presentert studieområdet Helseforetaket og bakgrunnsdata. I tillegg har vi gjennomgått relevant teori som belyser ulike faktorer innen verdibasert ledelse.

Etter datareduksjon hadde vi til sammen 6 variabler, det vil si den uavhengige variabelen verdibevissthet og de øvrige indre motivasjon, kultur, beslutningstaking, oppmerksomhet og mestring. Etter reliabilitetsanalysen viste variablene et nivå fra akseptabel til tilfredsstillende Chronbach`s alpha på sammensatte mål. Ved å benytte Pearsons r korrelasjonsanalyse kunne vi avdekke den interne sammenhengen mellom variablene, og som kan si noe om styrken og retningen på en bivariat sammenheng. Testen avdekket en relativ stor sikkerhet på sammenheng mellom variablene verdi og kultur, verdi og indre motivasjon. For å se om signifikantnivået endret seg ble Spearman`s rho benyttet. Denne testen viste at det var de samme variablene som var signifikante, mens de øvrige variablene ikke var innenfor signifikantnivået. Dette betyr at for to av de fire variablene forkastes nullhypotesen. Vi sto derfor igjen med de to forskningshypoteser (også kalt alternativhypoteser), hypotese 1 og 4 som vi tok med videre i diskusjon. Vi hadde en forventning om å finne sammenheng mellom de andre variablene også, slik at alle nullhypotesene kunne forkastes, det ville vært interessant å foretatt dybdeintervju vedrørende dette, men vi valgte å avgrense det.

Det er viktig å merke seg at vår faktoranalyse ble utført på data fra et spesielt utvalg, det vil si ledere, innen vårt valgte forskningsområde i Helse- og omsorgstjenesten. Antallet informanter var ikke særdeles høyt (N = 63) men tilstrekkelig for å gjennomføre undersøkelsen, og resultatene må derfor tolkes med varsomhet og forbehold. Analysen og resultatene gir indikasjoner på sammenhenger vi har drøftet.

Lederne i helseforetaket har en gjennomsnittsalder på 48 år og av de forespurte var 68 % av disse kvinner. Hele 47 % av lederne i helseforetaket har 4-6 års utdanning i sin profesjon, mens 27 % har utdanning ut over dette. Dette tyder på en god kompetanse i organisasjonen.

Oppsummert kan vi si at i og med analysen finner sterk positiv korrelasjon mellom *verdibevissthet* og *indre motivasjon* samt *verdibevissthet* og *kultur*, noe som støtter opp om

vår problemstilling ved en indikasjon på at ledere i denne studien er verdibevisste og mest trolig også til en viss grad utøver den i sitt lederskap. Dette kan også sees i forhold til det verdiarbeidet som har pågått i helseforetaket i en periode på fire år, og funn kan derfor være en indikasjon på effekten av dette. Likevel er det vanskelig å konkludere om hvilken retning påvirkningen går ut ifra valgt metode. Vår undersøkelse omhandlet ledere i organisasjonen, det kunne vært interessant å gjøre undersøkelse blant ansatte for hvordan de oppfatter organisasjonenes verdier og utøvelse av dem og også pasienten som er mottaker av Helseforetakets tjenester. Dette faller utenfor vår studie. Organisasjonen har tatt i bruk ulike verktøy for fremme bevissthet om verdier og betydningen av dem; «Kafedialog», «Arbeidsgledekalender» og etisk refleksjon er noen av disse.

## ORDLISTE

**Analyse** (*analysis*): 1) Utskilling av de deler et fenomen er sammensatt av eller de ulike sider (aspekter) ved det som man kan identifisere. Ved en analyse søker man ofte å dele opp materialet og systematisere det, mens man ved en ren beskrivelse (deskripsjon) gjengir det man observerte i den form som det forelå da observasjonene ble gjort. Analytisk-deskriptiv er derfor et ofte forekommende motsetningspar.

2) Logisk, matematisk og statistikk bearbeiding i den hensikt å skape klarhet rundt hvordan ulike begreper eller data forholder seg til hverandre

**Analyseenhet** (*unit of analysis*): I kvalitative undersøkelser er analyseenhet det som skal undersøkes, ofte et individ eller en sosial setting. Hvordan man definerer enheter, henger sammen med hvordan de opprinnelige problemstillingene ble formulert. Spør man for eksempel hvorfor sykefraværet er høyere i markedsavdelingen enn i resten av bedriften, er enheten knyttet til dette spørsmålet. Slik kan både avdelingen, den enkelte ansatte og hjemmet bli enheter for analyse i undersøkelsen.

**Begrep** (*concept*): Viser til betydningen til et språklig uttrykk (ord). Innenfor *grounded theory* er begreper de merkelappene som settes på atskilte hendelser, begivenheter eller andre fenomener.

**Bevissthet** (*consciousness*): (psykologi) Egenskap ved sinnet som i alminnelighet anses å romme slike kvaliteter som subjektivitet, selvbevissthet, sansing og klokskap samt evnen til å oppfatte forholdet mellom en selv og ens miljø. Bevissthet, er vår evne til å oppleve å registrere hva som påvirker oss og hva som fortløpende hender i samspillet mellom oss og våre omgivelser. Bevissthet preges av en regelmessig, om ikke kontinuerlig opplevelse av en selv, i forhold til betydningsfulle begivenheter og tidligere opplevelser og erfaringer i ens liv.

**Bivariat**: Som angår to variabler (eks.: bivariat analyse/modell/sammenheng/tabell).

**Bivariat regresjon** (enkel regresjon): Regresjon med bare en y- og en x-variabel.

**Bortfall** (*non-respons*): Enheter (respondenter) i et bruttoutvalg som av forskjellige grunner faller fra (vanligvis fordi de ikke ønsker å svare) og derfor ikke er med i nettoutvalget.

**Bruttoutvalg** (*total sample*): Ved trekning av utvalg er dette alle enheter (respondenter) som trekkes fra populasjonen (se *sannsynlighetsutvalg*).

**Cronbach`s alpha:** Måler intern konsistens og er det mest benyttede mål på reliabilitet

**Etikk** (*ethics*): Læren om hvordan vi bør handle. Moralfilosofi.

**Faktor** (*factor*): Dimensjon funnet i en faktoranalyse. I en faktoranalyse er en faktor en av de latente dimensjonene som kan ligge til grunn for en observert korrelasjonsmatrise. I en variansanalyse er en faktor en uavhengig kategorivariabel.

**Faktoranalyse** (*factor analysis*): Dimensjonsanalyse for variabler med høyt målenivå. En statistisk teknikk for å finne antall dimensjoner som ligger til grunn for en korrelasjonsmatrise.

**Ikke-Sannsynlighetsutvalg** (*unrated*): Utvalg som ikke er laget ved en gjennomført statistisk metode slik at de enkelte enheters sannsynlighet for å bli med i utvalget er kjent, og der man ikke kan beregne standardfeilen

**Indre motivasjon** (*intrinsic motivation*): Lyst til å utføre noe på grunn av interesse for selve saken og ikke for den belønning eller det resultat som utførelsen gir (se også motivasjon).

**Kognisjon** (*cognition*): Bevisste prosesser på høyere nivå i hjernen som det å tenke, huske, lære, gjenkalle noe, oppfatte, vurdere osv. «Høyere nivå» tyder at det altså ikke gjelder det som kan sees på som automatiske reflekser eller andre ikke-bevisste prosesser. En annen definisjon er at kognisjon gjelder alle prosesser for å oppnå kunnskap eller informasjon om miljøet. Man kan også se på kognisjon som et tredelt fenomen: (1) Automatisk kognisjon, ikke-bevisst. (2) Bevisst kognisjon (det vi er oppmerksomme på og har under viljestyrt kontroll). (3) Metakognisjon (f.eks. tanker om egen tenking).

**Kognitiv psykologi** (*cognitive psychology*): Gren av psykologien som handler om det å ta imot inntrykk (persepsjon), hukommelse og læring, tenkning og refleksjon, det vil si kunnskapsliv og informasjonsbearbeiding

**Kvalitativ data** (*qualitative data*): Data foreligger som skrevne tekster, lyd eller bilder, og bearbeidet for å få fram meningsinnholdet.

**Kvantitativ data** (*quantitative data*): Mengdebeskrivelse for operasjonaliserte variabler som er egnet til ulike optellinger og statistiske analyser. Data foreligger vanligvis i form av utfylte spørreskjema.



**Maximizing** (*maximizing*): Kommer av ordet Maximize som betyr å maksimere. I tilnærmingen har beslutningstaking beslutningstakeren et mål å finne den beste mulige løsningen gjennom systematiske sammenligninger av tilgjengelige alternativer, basert på veldefinerte preferanser.

**Metode** (*method*): Å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode er hvordan vi går fram for å hente inn informasjon om virkeligheten, og hvordan vi analyserer for å finne hva denne informasjonen forteller oss.

**Mindfulness** (*Mindfulness*): Mindfulness refererer til en psykologisk kvalitet som innebærer det å bringe en full oppmerksomhet til den nåværende erfaring på et øyeblikk til øyeblikkets basis, eller involverer betalende oppmerksomhet på en spesiell måte: med vilje, i øyeblikket, og nonjudgmentally. Dette innebærer selvregulering av oppmerksomheten slik at den blir vedlikeholdt på umiddelbar opplevelse, og dermed åpner for økt anerkjennelse av mentale hendelser i nåtiden.

**Motivasjon** (*motivation*): 1. a) Tilstand av reaksjonstilbøyelighet som kan føre til handling av et eller annet slag, en betydning som tilsvarer betydningen i av begrepet *motiv*. b) Bevisst eller ubevisst vilje hos en person til å ville utføre en viss handling. 2) Fenomenet motivasjon, det vil si at motiv skapes. I denne betydningen av ordet snakker man om emosjon og motivasjon når man mener følelses- og behovspsykologi.

**Nettoutvalg** (*net section*): Ved utvalgsundersøkelser er nettoutvalget lik bruttoutvalget minus bortfall.

**Oppmerksomhet** (*attention*): Bevissthetens fokusering på noe. Oppmerksomhet er en funksjon eller egenskap i mennesker og dyrs atferd og sjeleliv, som gjør at psykisk aktivitet rettes mot et viss fenomen, for eksempel mot noe som foregår i individets omgivelser, i ens egen organisme eller bevissthet. Oppmerksomhet styres for en stor del av ikke-bevisste prosesser i hjernen (iblant kalt *primær oppmerksomhet*). Man kan også bevisst og med hensikt holde oppmerksomheten rettet mot noe som ikke umiddelbart fenger den (*sekundær oppmerksomhet*).

**Pearsons r** (*pearsons product-moment correlation coefficient*): Et mål på korrelasjonen (lineær avhengighet) mellom to variabler X og Y, noe som gir en verdi på mellom 1 og -1 inkluderende. Den er mye brukt i vitenskaper som et mål på styrken av lineær avhengighet

mellom to variabler. Den ble utviklet av Karl Pearson fra en lignende, men litt annerledes idé introdusert av Francis Galton i 1880.

**Pilotstudie:** Store forskningsprosjekter er ofte svært kostbare og tidkrevende. Før man setter i gang store studier, gjennomfører man derfor som regel en pilotstudie. Dette er en slags prøveklut, som har til hensikt å undersøke om studieopplegget fungerer og om det er mulig å skaffe nok studiedeltakere. En pilotstudie involverer bare en liten gruppe forsøksobjekter (for eksempel mennesker eller dyr). Gjennom pilotstudien kan forskerne avdekke eventuelle mangler og svakheter med det planlagte forskningsprosjektet, og få svar på om det har noen hensikt å sette i gang et større studie.

**Populasjon** (*population*): Populasjon er alle enhetene som en problemstilling gjelder for, betegnes også som univers. Ved en undersøkelse kan hele populasjon inngå, men hvis det er en stor populasjon trekkes det utvalg (se *sannsynlighetsutvalg*).

**Positivism** (*positivism*): Et forskningsideal som legger til grunn at alle typer fenomener, også samfunnsfenomener, kan også undersøkes med den samme vitenskapelige metoden (den naturvitenskapelige). Forskningen skal konsentrere seg om det som er positivt gitt, det vil si de fenomener og egenskaper som kan måles og registreres. Sosial fenomener skal studeres ”utenfra”, det vil si uten at forskeren engasjere seg eller deltar i det feltet som studeres.

**Positivt lederskap** (*positive management leadership*): Positivt lederskap er bygd på og representerer en syntese av positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning. Det er også hentet inspirasjon fra transformasjonsledelse.

**Positiv psykologi** (*positive psychology*): Studier av de forhold og prosesser som gjør at individer, grupper eller institusjoner trives eller fungerer bedre.

**Problemstilling** (*problem statement*): Spørsmål som blir stilt med et bestemt vitenskapelige metoder. Betegnes også som *forskningsspørsmål*.

**Pålitelighet** (*dependability*): Tilsvare reliabiliteskriteriet i kvantitativ forskning og knytter seg til undersøkelsens data, hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides.

**Reliabilitet** (*reliability*): Hvor pålitelig data er. I kvantitative undersøkelser kan man teste reliabilitet ved å gjenta samme undersøkelse (test-retest-reliabilitet) eller la flere forskere vurdere dataene (*interreliabilitet*).

**Sannsynlighetsutvalg** (*probability sample*): Utvalg som er trukket tilfeldig, og hvor vi kjenner sannsynligheten for at hver enhet skal kunne bli trukket ut.

**SPSS** (*statistical package for the social sciences*): En kommersiell programvarepakke med grafisk grensesnitt for statistiske beregninger.

**Tverrsnittundersøkelser**: Data registreres bare en gang (på ett tidspunkt) for hver analyseenhet.

**Validitet** (*validity*): Hvor godt, eller relevant, data representerer det fenomenet som skal undersøkes.

**Variabel** (*variable*): En spesifikk egenskap eller et kjennetegn ved enhetene som kan spesifiseres i forskjellige verdier eller kategorier.

**Verdi** (*value*): En variabel kan anta forskjellige verdier. I noen tilfeller er verdiene kun gjensidige utelukkende, men de andre tilfeller også kan rangeres i mengde, størrelse eller positivt til negativt.

**Verdi** (av differensiert betydning ("to value")): Uttrykt i verb betyr det å foretrekke, sette pris på, verdsette, elske, ønske, like hate, forakte etc.

**Verdibasert ledelse** (*value-based leadership*): Flere ulike definisjoner finnes. Verdibasert ledelse handler om i større grad å lede virksomheten med utgangspunkt i verdier i stedet for med utgangspunkt i regler og kontroll. Medarbeideren finner selv ut hva som er den riktige løsningen i en gitt situasjon ut fra virksomhetens verdier og egen erfaring. Forskjellen mellom verdibasert ledelse og tradisjonell ledelse, er at verdibasert ledelse baserer seg på at de ansatte er fornuftige mennesker som selv kan ta beslutninger mens tradisjonell ledelse forsøker å unngå at ansatte tar egne beslutninger.

## Litteraturliste

- Andersen, J. Aa. (2011). *Ledelsesteorier – om ledelse skal lede til noe*, Fagbokforlaget, Bergen
- Balsnæs, Eivind ( ) *Mindfulness og zenbuddhistisk psykologi er nå aksepterte begreper blant helsepersonell. Er ikke det bare fint?* Debattinnlegg: Tidsskrift for Norsk Psykologforening, Vol 49, nummer 10, 2012, side 990-1008. Lastet ned 01.12.2012 fra [http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks\\_id=276613&a=4](http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=276613&a=4)
- Bang, Henning (2000). *Organisasjonskultur*, 4. opplag, Tano Aschehoug, Oslo
- Berry, L. M. og Houston, J.P. (1993). *Satisfaction with work*. I: Berry, L.M. & Houston, J.P. (1993) *Psykology at work*. S. 286-323. Studiekompedium 2004/2005 Arbeidspsykologi, Universitetet i Bergen
- Beyer, Peter (2006). *Verdibasert ledelse*, Forlaget Thomsom
- Bjartveit, Steinar og Kjærstad, Trond (2012). *Kaos og Kosmos – Byggesteiner og individer i organisasjoner*, 4. opplag, Kolle Forlag, Oslo
- Block, N (2004). *The Encyclopedia of Cognitive Science*. Consciousness, Philosophical Issue about. Ned Block, New York University. Lastet ned 03.12.2012 fra <http://www.nyu.edu/gsas/dept/philo/faculty/block/papers/ecs.pdf>
- 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
- Bruno, L. F. C. og Lay, Ege (2008). *Personal values and leadership effectiveness*, Journal of Business Research; 61 (6):678-683
- Colbjørnsen, Tom (2004). *Ledere og lederskap - AFFs lederundersøkelser*. Fagbokforlaget, Bergen
- Dahl, Tor (2010). *Verdier som virker – Erfaringer med verdibasert ledelse i kunnskapssamfunnet*, Kolofon Forlag, Oslo
- de Vibe, M., Bjørndal, A., Tipton, E., Hammerstrøm, KT. and, Kowalski, K. (2012). *Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR) for Improving Health, Quality of Life, and Social Functioning in Adults*. Campbell-oversikt 2012. Campbell Systematic Reviews 2012:3, DOI: 10.4073/csr.2012.3.

Devold, Kristian (2011). *Verdibevissthet – en kilde til indre motivasjon, mindfulness og maximizing*, Diakonhjemmet Høgskole, Oslo. Lastet ned 16.06.2012 fra [http://brage.bibsys.no/diakon/handle/URN:NBN:no-bibsys\\_brage\\_19418](http://brage.bibsys.no/diakon/handle/URN:NBN:no-bibsys_brage_19418)

Eide, Tom og Eide, Hilde (2008) *Verdien av en verdi-intervensjon. En studie av verdierarbeid i norske sykehus*, Forskningsrapport nr. 2/2008, Oslo

Eikemo, T. A. og Clausen, T. H. (2012). *Kvantitativ analyse med SPSS – En praktisk innføring i kvantitativ analyseteknikker*. 2. utgave. Tapir Akademiske Forlag, Trondheim

Einarsen, S. og Skogstad, A. (red.) (2005). *Den dyktige medarbeider – Behov og forventninger*, Fagbokforlaget, Bergen

Egidius, Henry (2003). *Psykologisk leksikon*, 3. opplag, Aschehoug, Oslo

Field, Andy (2009). *Discovering statistics using SPSS*, Third edition. Sage. British Library, London

Fløistad, Guttorm (2010). *Verdibasert ledelse: Kultur, etikk og kommunikasjon*. I Skogstad og Einarsen (2010): *Ledelse på godt og vondt - effektivitet og trivsel*. 5. opplag, Fagbokforlaget, Bergen.

Forskningstiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora. Lastet ned 22.09.2012 fra <http://www.etikkom.no/no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>

Gaber, Dr. Kilpatric, AO (2008) *To establish values-based Management and the value systems in health care organizations (review)*, Journal of Health and Human Services Administration, Volum 31, issue 2, page 179-197

Garfield, Charles A. (1986). *Secrets of Super Achievers*, Readers`s Digest.

Gotvassli, Kjell-Åge og Haugset, Anne Sigrid (2010) *Jobbtilfredshet og jobbyttelse – konsekvenser for ledelse*, Forskning Trøndelag, Tapir Akademiske Forlag, Trondheim

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. og Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis*. 6. utgave. Pearson Education, New Jersey

Hennestad, Bjørn (2010), Tidsskrift for økonomi og ledelse Magma, nr 8/2010, <http://www.magma.no/?nid=208247>

Helgelandssykehuset HF (Nr. 1-2012). *Helt, Magasin for Helgelandssykehuset*, Nr.1 Trykk AS, Lillestrøm

Helse Nord RHF (2009) *Rapport: Prosjekt Verdibasert hverdag 2009-2011*. Lastet ned 29.11. 2012 fra <http://www.helse-nord.no/getfile.php/RHF/Styret/Styredokumenter/2012/Styresak%208-2012%20Verdibasert%20hverdag%20-%20resultat%20av%20prosjektet.pdf>

Helstrup, Tore og Kaufmann, Geir (2002). *Kognitiv psykologi*, 2. opplag, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen

Håkonsen, H.O. og Nybrodahl, S. T (1998). *Verdibaset lærende ledelse*, privat utgivelse

Ingebrigtsen, S., Jacobsen, O. og Nystad, Ø. (2009) *Rapport fra Kafèdialog: Livskraftige regioner*, UIN Rapport 5-201, Bodø. Lastet ned 29.11.2012 fra <http://www.uin.no/omuin/fakulteter/hhb/senter/etikk/publikasjoner/Documents/UiN%20rapport%205-2011.pdf>

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer*, 3. utgave – 4. opplag, Fagbokforlaget, Bergen

Jha, Amishi P., Krompinger, Jason & Baime, Michael J. (2007). *Mindfulness training modifies systems of attention. Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience* 2007, 7 (2), 109-119. Lastet ned 08.12.2012 fra [https://psychology.sas.upenn.edu/system/files/2007\\_JhaKrompingerBaime.pdf](https://psychology.sas.upenn.edu/system/files/2007_JhaKrompingerBaime.pdf)

Johannessen, A., Tufte, P. A., og Christoffersen, L. (2011) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, 4. utgave – 2. opplag, Abstrakt Forlag, Oslo

Johannessen, J. A. og Olsen, B. (2010) *Positivt lederskap – jakten på de positive kreftene*, Fagbokforlaget, Bergen

Kirkehei, Ingvild (2009). *Forskning på verdier i helsetjenesten – litteratursøk*. Rapport fra Kunnskapssenteret nr. 9 – 2009, Nasjonalt Kunnskapssenter i helsetjenesten, Oslo. Lastet ned 01.07.2012 fra <http://www.kunnskapssenteret.no/Publikasjoner/Forskning+på+verdiarbeid+i+helsetjenesten+-+litteratursøk.6129.cms>

Knudsen, Anne May (2012). Tips til verdier i praksis. Helse Nord Nytt nr. 2-2012. Lastet 17.12.2012 fra <http://www.helse-nord.no/helse-nord-nytt/tips-til-verdiarbeid-i-praksis-article93289-1526.html>

Kroese, A. J. (2005). *Mindfulness i medisin og psykologi. Socialmedisinsk tidsskrift*, 82( 5), 404–413.

Kuvaas, Bård (2009). *A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees*. Employee Relations. Emerald publishing. Volume: 31 Issue: 1. pp 39-56. Lastet ned 29.11.2012 fra <http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/a-test-of-hypotheses-derived-from-self-determination-theory-among-3QhtJ1fc82>

Kuvås, Bård og Dysvik, Anders (2008) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*, 2. utgave 2012, Fagbokforlaget, Bergen

Lai, Linda (2011). *Dømmekraft*. Tano Aschehoug, Oslo

Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). *The Sources of Four Commonly Reported Cutoff Criteria: What Did They Really Say?* *Organizational Research Methods*, 9(2), 202-220.

Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*. Cambridge, MA: Da Capo Press.

Lazar, Sara (2006). *Growing the Brain through Meditation*. The Harvard Mahoney Neuroscience Institute letter; Vol 12. No 3.pp 1-8. Lastet ned 08.12.2012 fra [http://www.hms.harvard.edu/hmni/On The Brain/Volume12/OTB\\_Vol12No3\\_Fall06.pdf](http://www.hms.harvard.edu/hmni/On%20The%20Brain/Volume12/OTB_Vol12No3_Fall06.pdf)

Leganger, A., Kraft, P. og Røysmark, E. (2000). *Perceived Self-Efficacy in health behavior research: Conceptualisation, Measurement and Correlates*. *Psychology and Health*. 15, 51-69. Lastet ned 14.08.2012 fra <https://bora.uib.no/bitstream/1956/751/1/Dr.Avh.Anette.C.Iversen.pdf>

Lutz, Antoine., Slagter, Heleen A., Dunne, John D. and Davidson, Richard J. (2008). *Attention regulation and monitoring in meditation*. *Journal List NIHPA Author Manuscripts PMC2693206*. *Trends Cogn Sci*. 2008 April; 12(4): 163–169. Published online 2008 March 10. doi: [10.1016/j.tics.2008.01.005](https://doi.org/10.1016/j.tics.2008.01.005). Lastet ned 08.12.2012 fra <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2693206/pdf/nihms82882.pdf>

Martinsen, Svein Tore (2009) *Verdibasert ledelse er framtiden*. Lastet ned 03.12.2012 fra <http://sveintoremartinsen.blogspot.no/2009/11/verdibasert-ledelse-er-framtiden.html>

McClelland, D. C. (1990). *Human Motivation*. Cambridge University Press, Cambridge

Mills, A. E. og Spencer, E. M (2005) *Values based decision making: a tool for achieving the goals of healthcare*, *HEC Forum*, 17(1) 18-32

Nilsen, Astrid Aass (2009). *Fokus på de menneskelige drivkrefter – verdibasert ledelse!*. Artikkel i ledernytt. Lastet ned 03.12.2012 fra <http://www.ledernytt.no/fokus-paa-de-menneskelige-drivkrefter-verdibasert-ledelse.4579704-112537.html>

Nilsson, Åsa (2010). *Mindfulness. Treningsredskap for hjernen*. Gyldendal Norsk Forlag, Oslo

Norhaug, Odd og Olsen, Jørn Bue (2010). *Etikk, ledelse og samfunnsansvar*. Forlag1, Oslo.

Norsk forening for oppmerksomt nærvær i helse, utdanning og forskning (NFON) (2012). *Oppmerksomt nærvær Norge*. Lastet ned 08.12.2012 Fra <http://nfon.no/nfon/forside/>.

Nyeng, Frode (2006). *Bedrifter og samfunnsansvar – et pragmatisk perspektiv*, *Magma – Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse*, lastet ned 29.11.2012 fra <http://www.magma.no/bedrifter-og-samfunnsansvar-et-pragmatisk-perspektiv>

Nybrodahl, Stein Tore og Håkonsen, Hans Olav (1998 ). *Verdibasert lærende ledelse*, Lastet ned 11.11.2012 kl 14.55 fra [http://home.online.no/~steinny/kap2/ramme\\_kap\\_2.htm](http://home.online.no/~steinny/kap2/ramme_kap_2.htm)

- Peterson, Katharina (2012) *Mindfulness og evnen til å ha flere tanker i hodet på en gang*. Debattinnlegg: Tidsskrift for Norsk Psykologforening, Vol 49, nummer 10, 2012, side 990-1008. Lastet ned 01.12.2012 fra [http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks\\_id=276613&a=4](http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=276613&a=4)
- Ramstad, Kjell (2007) *Verdibasert-ledelse. Moralske prinsipper er nøkkelen til fremragende resultater*. Lastet ned 14.11.2012 fra <http://www.verdibasert-ledelse.com/verdibasert-ledelse.html>
- Rand, Ayn (2004). *The objectivist Ethics*, in Rand 1964a, pp. 13–39. Lastet ned fra <http://plato.stanford.edu/entries/ayn-rand/1961b>
- Ringdal, Kristen (2001) *Metodeleksikon - utdrag fra "Enhet og mangfold" (2001)*, Fagbokforlaget, Bergen. Lastet ned 03.11.2012 fra <http://www.ub.uib.no/fag/sv-fag/fellesfag/metlex.htm>
- Ringdal, Kristen (2007) *Enhet og mangfold*, 4. opplag 2012, Fagbokforlaget, Bergen
- Runo, Leo F. C. og Lay, Eduardo G. E. (2008). *Personal values and leadership effectiveness*. Journal of Business Research 61 (2008) 678–683. ScienceDirect, Journal of Business Research. Lastet ned 19.11.2012 fra [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- Rønning, Elisabeth (2010) *Kvinner i helse- og sosialyrker, «Helsearbeidere» – tøffe kvinner i deltidsjobber*, lastet ned 03.11.2012 fra <http://www.ssb.no/ssp/utg/201001/05/>
- Salomonsen, (2012) *Hva er bedriftskultur*. Lastet ned 03.12.2012 fra <http://www.maintech.no/fag/drift-og-vedlikehold/hva-er-bedriftskultur/#.ULytRYMT11g>
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*. American Psychologist, 45, 109-119.
- Schibby, AL. L. (1998). *Å bli kjent med seg selv og den andre: om selvrefleksivitet og undring i dialektisk relasjonsteori*. I Andersen, Anders J. W. og Karlsson, Bengt (2005) *Psykisatri i endring*. Ad Notam Gyldendal, Oslo
- Shadish, W. R., Cook, T. D. og Cambell, D. T. (2002). *Experimental and quasiexperimental designs for generalized causal inference*. New York: Houghton Mifflin
- Skartveit, A. (2012) *Når verdier kolliderer*, Tidsskrift for Den norske legeforening nr. 16 – 4. september 2012; doi: 10.4045/tidsskr.12.0616. Lastet ned 29.11.2012 fra <http://tidsskriftet.no/article/2826100/>
- Skogstad, A. og Einarsen, S. (red.) (2010) *Ledelse på godt og vondt – effektivitet og trivsel*, 5. opplag, Fagbokforlaget, Bergen
- Stange, Jonathan P., Eisner, Lori R., Hölzel, Britta K., Peckham, Andrew D., Dougherty, Darin D., Rauch, Scott L., Nierenberg, Andrew A., Lazar, Sara and Deckersbach, Thilo (2011). *Mindfulness-Based Cognitive Therapy for Bipolar Disorder: Effects on Cognitive Functioning*. J Psychiatr Pract. 2011 November; 17(6): 410–419. doi:



[10.1097/01.pra.0000407964.34604.03](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3277324/). Lastet ned 08.12.2012 fra <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3277324/>

Stigen, Arnfinn (1988) *Tenkningen historie I*, 4. opplag, Gyldendal Norske Forlag, Oslo

Svartdal, Frode. (2004). *Psykologiens forskningsmetoder – en introduksjon*, 2. utgave, Fagbokforlaget, Bergen

Tang, Yi-Yuan., Ma, Yinghua., Wang, Junhong., Fan, Yaxin., Feng, Shigang., Lu, Qilin., Yu, Qingbao., Sui, Danni., Rothbart, Mary K., Fan, Ming and Posner, Michael I. (2007) *Short-term meditation training improves attention and self-regulation*. PNAS October 23, 2007, vol. 104, no. 43, 17152–17156. Lastet ned 08.12.2012 fra [www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.0707678104](http://www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.0707678104)

Taylor, Charles (1998) *Autentisitetens etikk*, Cappelen Akademiske forlag, Oslo

Tranøy, K. E. (1998). *Det åpne sinn*, Universitetsforlaget, Oslo

Vøllestad, Jon (2007). *Oppmerksomt nærvær: Meditative teknikker som utgangspunkt for psykologisk behandling*. Psykologtidsskriftet; Vol 44, nummer 7, 2007 side 860-867. Lastet ned 08.12.2012 fra [http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks\\_id=26239&a=2](http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=26239&a=2)

Weick, Karl E., Sutcliffe, Kathleen M. og Obstfeld, David (1999) . *Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness*. Source: R.S. Sutton and B.M. Staw (eds), *Research in Organizational Behavior*, Volume 1 (Stanford: Jai Press, 1999), pp. 81–123. Lastet ned 10.08.2012 fra <http://politicsir.cass.anu.edu.au/staff/hart/pubs/46%20t%20Hart.pdf#page=37>

Wenstøp, F., Seip, Knut Lehre. (2009). *Verdier og valg – verdibasert beslutningsanalyse i praksis*, Universitetsforlaget, Oslo

Wenstøp, F. og Koppang, H. (2009). *On operations research and value conflicts*. Omega, 37, 1109 – 1120). Lastet ned 06.11.2012 fra <http://www.forskning.no/artikler/2009/oktober/232761>

Westli, Heidi K., Bergheim, Kjersti og Eide, Jarle (2012). *Lederutvikling i Forsvaret*. Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, 1/2012, s. 69-76. Lastet ned 07.12.2012 fra <http://www.magma.no/lederutvikling-i-forsvaret>

Williams, M., Teasdale, J., Seagal, Z., og Kabat-Zinn, J. (2010). *Mindfulness – en vei ut av depresjon og nedstemthet*. Arneberg forlag, Finland.

Aadland, Einar (2004). *Den truverdige leiaren*, Det Norske Samlaget, Oslo

Aadland, Einar (2005). *Verdiklemma i offentlig ledelse*. Kronikk; Dagbladet 23.01.2005. Lastet ned 03.09.2012 fra <http://www.dagbladet.no/kultur/2005/01/23/421118.html>

Aadland, E., Askeland, H., Flatebø, E., Haugen, H., Kaasa, A. og Stapnes, L. M. (2006) *Verdibasert ledelse i praksis. En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole, Seksjon for Verdibasert ledelse.

Aadland, Einar og Kaasa, Asbjørn (2010). *Organisasjonsetikk. Hvordan jobbe med etikkspørsmål i flerkulturelle organisasjoner?*, Hefte, Supplement til ”*Etikkhåndboka for kommunenes helse- og omsorgstjenester*”, Oslo

Aadland, Einar (2011). *Den truverdige leiaren*, Det Norske Samlaget, Oslo

## Liste over tabeller og illustrasjoner (figurer)

Tabell 3.1. Forskning på verdiarbeid i helsetjenesten.....	s. 24
Tabell 5.2. Hvem er lederne i helseforetaket.....	s. 44
Tabell 5.3. Kumulativ tabell ”alder” på ledere.....	s. 45
Tabell 5.4. Cronback`s alpha verdier på verdibevissthet.....	s. 46
Tabell 5.5. Type I og type II feil.....	s. 71
Figur 1.1. Visualisering av hypotesene.....	s. 11
Figur 4.2. Responslogg.....	s. 39
Figur 4.3. Quest oversikt.....	s. 39
Figur 5.4. Søylediagram kjønn.....	s. 45
Figur 5.5. Søylediagram høyeste fullførte utdanning.....	s. 45
Figur 5.6. Søylediagram lederkurs/utdanning.....	s. 45

Brønnøysund 25. juni 2012

[REDACTED]  
Kommunikasjonssjef

***Søknad om tillatelse for undersøkelse i [REDACTED] ved bruk av spørreskjema***

I forbindelse med vår masterstudie i MBA-Helgeland (Master of Business Administration) søker vi herved om å kunne få gjennomføre en spørreundersøkelse ved utlevering av spørreskjema. Formålet med undersøkelsen er å kartlegge **i hvilken grad organisasjonens verdier blir benyttet som lederverktøy**. Spørsmålene i skjema vil omhandle verdibasert ledelse og beslutningstaking, mestring og refleksjon. Som informanter til denne undersøkelsen ønsker vi å spørre mellomledere ved [REDACTED].

Studien er veiledet fra Universitetet i Nordland og ved høyskoleforeleser Ketil Hveding, Handelshøyskolen BI Trondheim. Det er også viktig for oss at vi får en formell godkjenning dersom vi kan benytte foretakets navn [REDACTED] når vi refererer i vår oppgave under diskusjon og analyse.

Vi vil følge de retningslinjer og regler som gjelder for god forskningsetikk, det vil si de etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne kjenne seg igjen i den ferdige oppgaven. Hver informant vil gjøres kjent med at deltakelse i denne undersøkelsen er frivillig.

Selve utfylling av skjemaet vil ta ca. 15 - 20 minutter. Etter at informanten har fylt ut skjema, ønskes det returnert i lukket konvolutt til [REDACTED]  
[REDACTED] 8900 Brønnøysund v/Turid Wærstad.

Skulle det være noen spørsmål om spørreskjemaet eller undersøkelsen generelt kan du kontakte Turid Wærstad på: [REDACTED] eller Grete Mikalsen på [REDACTED]

Med vennlig hilsen

Turid Wærstad

Grete Mikalsen

Sign.

Sign.

Brønnøysund 07.07.2012

Kjære informant!

I forbindelse med vår masterstudie i MBA-Helgeland (Master of Business Administration) gjør vi en undersøkelse om verdibasert ledelse. [REDACTED] har startet prosess av innføring av verdibasert ledelse og vi vil se litt nærmere på hvordan denne ledelsesformen har en sammenheng og innvirkning på den beslutningstaking, mestring og refleksjon som utøves. Dette spørreskjemaet via "Questbakck" sendes ut til ledere ved [REDACTED]

Studien er veiledet fra Universitetet i Nordland og ved høyskoleforeleser Ketil Hveding. Ledelsen ved [REDACTED] har gitt tillatelse til vår undersøkelse. Resultatet av undersøkelsen vil bli gitt [REDACTED], og andre som er interessert. For at resultatet skal bli troverdig håper vi at 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 epostadresser til de som mottar dette og de besvarte spørreskjemaene er atskilt. Det vil ikke være mulig å koble navn til svarene vi mottar da informanten (du) er anonymisert. Navnelisten med epostadresser er kun ment for oversikt over hvem som skal få utdelt dette, og vil bli makulert senest 21. desember 2012.

Utfylling av skjemaet tar ca. 10 - 15 minutter. Det kan forekomme relativt like spørsmål, dette er for å fange opp nyansene. Vi ber deg fylle ut spørreskjema innen 20. august 2012.

Har du noen spørsmål om spørreskjemaet eller undersøkelsen generelt kan du kontakte Turid Wærstad på: [REDACTED] eller Grete Mikalsen på [REDACTED]

Med vennlig hilsen

Turid Wærstad og Grete Mikalsen

**SPØRRESKJEMA**

Skjemaet består av 31 spørsmål. 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

---

8. Folk rundt meg vil si jeg er bevisst organisasjonens verdier og bruker verdiene aktivt i positiv kulturbygging.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

5. Folk rundt meg vil si jeg handler bevisst for å fremme god kultur

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

---

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

                                                                                         
Svært uenig                      Uenig                      Delvis enig                      Enig                      Svært enig

---

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

                                                                                         
Svært uenig                      Uenig                      Delvis enig                      Enig                      Svært enig

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

                                                                                         
Svært uenig                      Uenig                      Delvis enig                      Enig                      Svært enig

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

                                                                                         
Svært uenig                      Uenig                      Delvis enig                      Enig                      Svært enig

10. 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

---

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

                                                                                         
Svært uenig                      Uenig                      Delvis enig                      Enig                      Svært enig

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

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

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

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

---

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

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

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

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

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

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

17. Jeg synes beslutningstaking er tidskrevende.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

---



18. 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

19. Mine beslutninger er gjennomtenkte.

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

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

Svært uenig Uenig Delvis enig Enig Svært enig

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

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.**

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

Nesten alltid Ofte Av og til Sjelden Nesten aldri

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

Nesten alltid Ofte Av og til Sjelden Nesten aldri

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

Nesten alltid       Ofte       Av og til       Sjelden       Nesten aldri

25. 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

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

Nesten alltid       Ofte       Av og til       Sjelden       Nesten aldri

---

27. Hva er din alder? \_\_\_\_\_ år

28. Kjønn?:      Kvinne       Mann

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

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

30. Jeg har deltatt på lederkurs:      Ja       Nei

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

I din yrkeskarriere?: \_\_\_\_\_ år

I nåværende organisasjon?: \_\_\_\_\_ år

**Takk for din deltagelse!**

## Vedlegg 4

### Responslogg

Totalt antall responser: 63 (63 unike respondenter)  
 63 av 99 e-postinvitasjoner har generert 63 responser.  
 0 andre respondenter har generert 0 responser (uten å følge e-postlinken).

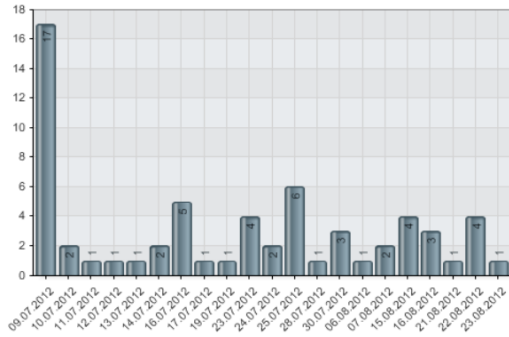


Fig. 4.2: Responslogg

Quest tittel	Ny Quest 4365226
Startdato	06.07.12 00:00
Sluttdato	06.12.12 00:00
Unike respondenter	63
E-postinvitasjoner	99
E-postsvar	63
Svar	63
Svarfrekvens	64 %
Eksportdato	27.08.12 09:44

Fig.4.3: Quest oversikt

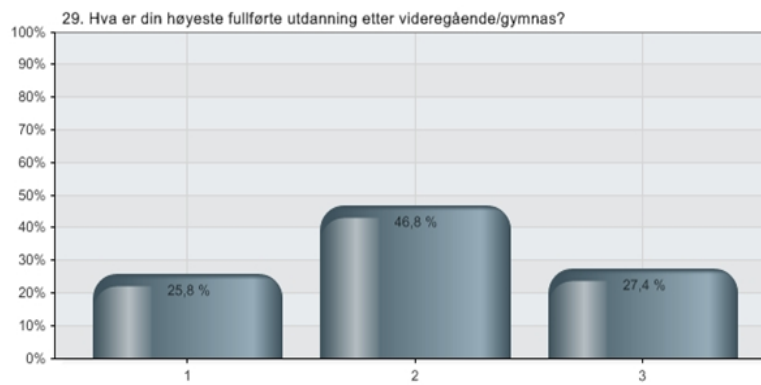


Fig. 5.4: Søylediagram høyeste fullførte utdanning

Ledere ved Helseforetaket		
Alder (x)	Frekvens (f)	Kumulerte frekvenser (kf)
34	2	2
35	1	3
36	1	4
38	1	5
39	3	8
41	1	9
42	2	11
43	4	15
44	1	16
45	3	19
46	1	20
47	2	22
48	5	27
49	5	32
50	4	36
51	1	37
52	3	40
53	2	42
54	1	43
55	3	46
56	5	51
57	1	52
58	3	55
59	2	57
60	2	59
61	1	60
62	2	62
<b>Sum</b>	<b>62</b>	

Tabell 5.3. Kumulativ tabell ”Alder” på ledere

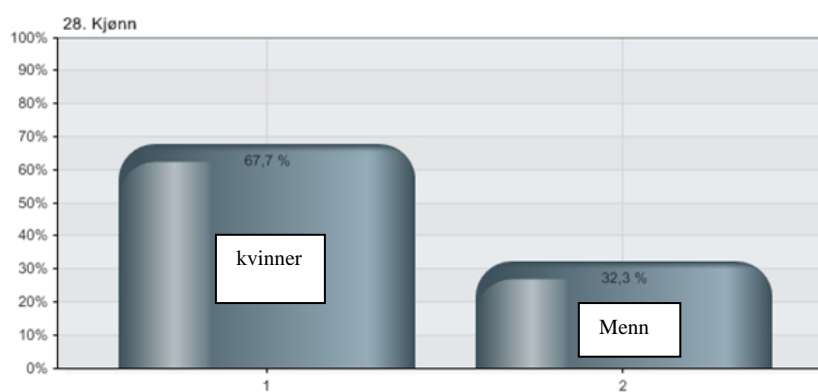


Fig. 5.5: Søylediagram kjønn

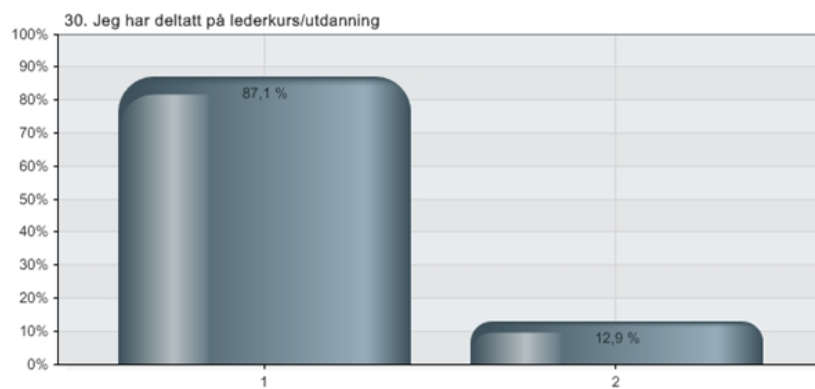


Fig. 6.6: Søylediagram lederkurs/utdanning

$$\text{Corr}[X, Y] = \frac{\text{Cov}[X, Y]}{\sqrt{\text{Var}[X] \text{Var}[Y]}}$$

Matematisk formel korrelasjonsanalyse.

Vanskelig å finne kovarians når datasettene har ulike størrelser; bruker estimat for kovarians:

$$\widehat{\text{Cov}}[X, Y] = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}_n)(y_i - \bar{y}_n)$$

der  $\bar{x}_n$  er gjennomsnittet av  $x_1, x_2, \dots, x_n$  og  $\bar{y}_n$  er gjennomsnittet av  $y_1, y_2, \dots, y_n$ .

Matematisk formel kovarians.

Korrelasjonskoeffisienten kan variere fra -1,0 til +1,0. Styrken på samvariasjon mellom to variabler kan klassifiseres i kategorier fra svært høy til lav eller ingen.