

Innhold

Kapittel 1

Introduksjon	13
<i>Einar Aadland og Harald Askeland</i>	
Keiserens nye klær?	14
Verdibevisst ledelse	15
Verdier – fakta eller fortolkning?	16
Verdibevisst ledelse og andre tradisjoner	18
De enkelte artiklene	18

Kapittel 2

Hva er verdier, og hva tjener de til?	26
<i>Harald Askeland og Einar Aadland</i>	
Innledning	26
Verdibegrepet i ulike faglige kontekster	29
Verdier i økonomisk teori	29
Verdier i samfunnsvitenskapelig teori	30
Verdier i etikk	33
Hva er verdier – etter dette?	35
Verdier og ledelse – hva blir konsekvensene?	36
... og hva tjener de til? Verdier <i>for</i> praksis og verdier <i>i</i> praksis	42
Verdier <i>for</i> praksis	42
Verdier <i>i</i> praksis	44
Avslutning	46

Kapittel 3

Historiske linjer i utviklingen av verdibasert ledelse	50
<i>Harald Askeland</i>	
Grunnpremisser innen ledelsesfaget	51
De historiske linjer med hensyn til verdier og ledelse: Klassikernes bidrag	54

Verdier og ledelse – Chester Barnard og Philip Selznick	54
Verdibasert ledelse – presentasjon og drøfting av ulike bidrag	57
Instrument: et økonomisk-rasjonelt perspektiv og ideer om karisma og transformasjon	58
Assosiasjon og fellesskap	62
Institusjon: verdier, organisering og ledelse	65
System og mangfold av interessenter	68
Aktuelle perspektiver og mulig modellutvikling	70

Kapittel 4

Verdibevist ledelse som ledelsesfilosofi	77
<i>Einar Aadland og Harald Askeland</i>	
«Hva er ledelse?» – nok en gang	78
Ledelsesfilosofi, ledelsesteori og ledelsesverktøy	79
Ledelsesverktøy	81
Ledelsesteori	84
Ledelsesfilosofi	87
Verdibevist ledelse som ledelsesfilosofi	88
Mennesket er moralsk og økonomisk	89
Mennesket er intensjonalt	90
Verdier og etikk	91
Epistemologi – hvordan organisasjoner lærer	92
Avslutning	93

Kapittel 5

Verdibevist ledelse i et sosialkonstruksjonistisk perspektiv	96
<i>Einar Aadland</i>	
Hva slags verdibevisthet?	97
Hva er sosial konstruksjonisme?	97
Hva er rekkevidden av konstruksjonismen?	99
Fra den gylne middelvei til det normale midtpunkt?	100
Trusler mot verdibevist ledelse: determinisme og relativisme	101
«Verdier» finnes ikke, de skapes: «må ha»-faktoren	105
Verdier skapes i sosialt samspill	106
Moralske verdier – et spørsmål om tilbud og etterspørsel?	107
Verdier er avhengig av språk	108
Intensjonalitet	109
Verdibevist ledelse i sosialkonstruksjonistisk lys	110

Kapittel 6

Verdibevist ledelse i praksis 113
Einar Aadland og Harald Askeland

Mening og hensikt 114

Hvordan kan verdibevist ledelse utøves i praksis? 115

Verdier-for-praksis 118

Verdier-i-praksis 122

Metoder og tiltak for praktisk verdiarbeid 124

Fastslå kjerneverdier (VFP - verdier for praksis) 125

Nøkkelindikatorer (VFP) 127

Refleksjonsgrupper (VIP - verdier i bruk) 128

Innarbeide kjerneverdiene (VFP) 129

Verdifortellinger fra praksis (VIP) 129

Kulturstudiebesøk (VIP) 130

Ledercoaching (VIP) 130

Verdipris (VFP) 131

Brukerundersøkelse (VFP) 131

Etisk refleksjonspraksis 132

Avdekke regelbehov (VIP) 132

Evaluering (VFP) 132

Muligheter og fallgruver ved verdiarbeid i praksis 133

Kapittel 7

Velferdsorganisasjoner - legitimitet og verdier 137
Olav Helge Angell

Legitimitet 141

Intern og ekstern legitimitet 145

Legitimitet og ideologi 148

Verdier og legitimitet: å håndtere sett av motsetningsfylte forventninger 149

Avslutning 152

Kapittel 8

Hvordan bidrar ledere til institusjonell ledelse? 156
En case-studie av lederes bidrag til institusjonalisering av formål, verdier og identitet i organisasjoner
Harald Askeland

Teoriperspektiv på lederes bidrag til institusjonalisering av verdier og identitet 157

Metode 162

Hvordan rammes lederjobben inn av institusjonelle rammer, og hvordan bidrar ledere til institusjonalisering?	164
Institusjonell innramming: formål og institusjonell identitet	165
Lederes bidrag til institusjonaliseringsprosesser: policy-dokumenter og initiering av verdiarbeid	168
Ledelse og verdier i praksis: lederhverdager	169
Avslutning	174

Kapittel 9

Juss, etikk og styring	182
<i>Olav Molven</i>	
Sammenhengen mellom juss og etikk - spørsmålsstilling	182
To supplerende normative systemer	183
Jussens og etikkens egenart	185
Perspektiv, typologi	185
Kilder i jussen og etikken	187
Tilnærming til løsning av dilemmaer	188
Rollen til jussen og etikken	189
Konflikter mellom juss og etikk	190
Anvendelse av juss og etikk	192
Oversikt	192
Rettsanvendelsesskjønn og forvaltningsskjønn (fritt skjønn)	193
Kan-regler og etikk	194
Bør-regler og etikk	195
Skal-regler og etikk	195
Skjønnsutsagn og etikk	196
Minimumsregler og etikk	196
Prioriteringsregler og etikk	197
Oppsummering	198
Juss og etikk under utøvelse av styring	199
Ledernes hovedutfordring og dilemmaer	199
Økonomi og juss som parallelle styringssystemer	200
Økonomi og etikk	201
Mellom barken og veden	202
Lederes faglig systemansvar	203
Organisasjonsetikk og juss	203
Avslutning	205

Kapittel 10

Kollisjoner mellom ulike normer og verdier i styring av offentlig sektor? 208

Katarina Kaarbøe

Norsk helsesektor – bakgrunn	209
Helse Øst og Helse Vest	210
Tre teoretiske perspektiv for å forstå implementering av nye ideer	211
Metode	212
To nye ideer blir implementert	213
Case 1 – innføring av nye styrer med eierfokus	213
Diskusjon	215
Case 2 – ny økonomisk styring	215
Diskusjon	217
Avslutning	218

Kapittel 11

Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen? 221

Beate Jelstad Løvaas

Innledning og problemstilling	221
Hva er motivasjon?	223
Indre og ytre motivasjon	224
Prososial motivasjon	225
Virkning av lønn og ytre incentiver på indre motivasjon	226
Hva fremmer indre motivasjon?	227
Selvbestemmelsesteorien	227
Autonomi	228
Kompetanse	229
Sosial tilhørighet	230
Kritikk av selvbestemmelsesteorien	232
Oppsummering og svar på problemstillingen	232
Diskusjon	233
Verdier og behov	233
Motivasjon som bindeleddet mellom verdier og handling	234
Konklusjon og mulige praktiske konsekvenser for ledere	238
Avslutning	238

Kapittel 12

Småprat, sladder og rykter på arbeidsplassen – utfordringer og muligheter for verdibevisst ledelse i praksis 245
Morten Skjørshammer
 Sladder som småprat 246
 Hva er sladder? 248
 Hva vet vi om sladder som småprat i arbeidslivet? 249
 Hvilken funksjon har sladder? 250
 Sladder i behandlings- og omsorgsorganisasjoner 255
 Sladderfortellingen – en konstruksjon 257
 Hvem sladrer man med? 258
 Hvor foregår sladder? 258
 Påvirkning av beslutningsprosesser og organisasjonsatferd 259
 Sensemaking 259
 Drenering av frustrasjon og begynnelsen på en konfliktfortelling 260
 Hvordan kan ledere håndtere sladder bedre? 260

Kapittel 13

Troverdig eller autentisk? 267
En analyse av to ledelsestradisjoner
Gry Espedal
 Troverdig eller autentisk ledelse – et teoretisk fundament 268
 Sammenligning av verdibevisst og autentisk ledertradisjon 273
 Ulikheter mellom den verdibevisste og den autentiske ledertradisjonen 274
 Ledertradisjonenes posisjoner knyttet til sosial handling og organisering .. 275
 Hvordan er eller blir man autentisk eller troverdig? 278
 Hvordan arbeide for å utvikle seg som autentisk eller verdibevisst leder? 280
 Avslutning 282

Kapittel 14

«Tøff love» 286
Anerkjennelse og ledelse i en organisasjonssammenheng
Gry Espedal
 Teoretisk og empirisk bakgrunn for begrepet anerkjennelse 287
 Metodisk tilnærming 291
 Resultat av ledernes oppfatninger av anerkjennende ledelse 293
 Oppfatning av anerkjennelse i en leder-medarbeider-sammenheng 293
 Anerkjennelse som del av en strukturell praksis 295

Drøfting av anerkjennelse og ledelse	296
Avslutning	300

Kapittel 15

Veiledning - en vei til lederes verdibevissthet?	303
<i>Gry Bruland Vråle</i>	
Innledning	303
Bakgrunn	304
Verdibevisst ledelse	305
Veiledning og etisk refleksjonsveiledning	307
Relasjoner i veiledning	308
Strukturer og regi i veiledning	310
Veiledningsprosessen	311
En nærmere beskrivelse av en veiledning for ledere	311
En casebeskrivelse	313
Diskusjon	316
Verdibevissthet	316
Integritet	317
Konflikt mellom retningslinjer, standarder og skjønn	318
Ansvar	319
Åpenhet	320
Avslutning	321

Kapittel 16

Hvordan forske på verdier i organisasjoner?	323
<i>En litteraturstudie av verdiforskning i helsetjenesten</i>	
<i>Einar Aadland og Morten Skjørshammer</i>	
Innledning	324
Del I Verdiforskning i lys av vitenskapsteoretiske tradisjoner	325
Tre vitenskapsteoretiske innfallsvinkler	326
Empirisk-analytisk	327
Hermeneutisk-historisk	327
Kritisk-emansipatorisk	328
Del II En begrepsanalytisk litteraturgjennomgang av empirisk verdiforskning i helsetjenesten 1994-2012	329
Utvalg	330
Inklusjonskriterier	331
Eksklusjonskriterier	331
Vår metode	332

Resultat	335
Antall artikler fordelt på fire verdikategorier	336
Artikler fordelt på geografisk område	337
Metodevalg	338
Kvantitative metoder	339
Kvalitative metoder	340
Hvilke yrkesgrupper blir utforsket?	341
Organisasjonstyper	342
Innholdsanalyse	343
Substansielle kategorier for verdiforskningen	344
Verdispenninger	345
Kultur	348
Etikk, moral, etiske dilemmaer	349
Moralsk stress, utbrenthet og turnover hos sykepleiere	351
Profesjonsverdier	352
Tverrfaglighet	356
Organisasjonsverdier	356
Verdiundersøkelsenes verdiforståelse	357
Verdier-for-praksis og verdier-i-praksis	358
Spenninger	361
Avslutning	362
Forfatterbiografier	373
Stikkordregister	375